

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 338.2

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ П.В.Круш
(підпис)

“ ____ ” _____ 2018 р.

Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка»

зі спеціалізації «Економіка підприємства»

на тему: «Управління маркетинговим потенціалом ПрАТ «Росава» з метою підвищення його ефективності»

Виконав: студент 2-го курсу, групи УЕ-з71мп

Козуб Назар Віталійович _____
(підпис)

Науковий керівник Доц., к.т.н. Красношопка В.В. _____
(підпис)

Консультант з економіко-математичного
розділу Ст.викл., к.е.н. Кузьмінська Н. Л. _____
(підпис)

Консультант з нормоконтролю Доц., к.е.н. Кривда О. В. _____
(підпис)

Рецензент Проф., д.е.н. Охріменко О.О. _____
(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____

(підпис)

Київ – 2018

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти - другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою

Спеціальність 051 «Економіка»

Спеціалізація «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ П.В. Круш _____
(підпис)

«___» _____ 20___ р.

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
Козубу Назару Віталійовичу**

1. Тема дисертації «Управління маркетинговим потенціалом ПрАТ «Росава» з метою підвищення його ефективності»,
науковий керівник дисертації Красношопка В. В., доц., к.е.н.,

затверджені наказом по університету від «12» 09 2018 р. № 3503-с

2. Строк подання студентом дисертації 03.12.2018 р.

3. Об'єкт дослідження: управління маркетинговим потенціалом ПрАТ «Росава»

4. Предмет дослідження (Вихідні дані-для магістерської дисертації за освітньо-професійною програмою): є інструменти стратегічного планування, теоретичні та методичні аспекти формування та реалізації управлінських рішень, які забезпечують ринкову ефективність промислового підприємства на основі комплексної оцінки ефективності управління його маркетингової діяльності.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити: визначити основні підходи до управління маркетинговим потенціалом, проаналізувати та визначити його вплив на діяльність підприємства, дати характеристику діяльності підприємства, оцінити конкурентне середовище, дати оцінку якості управління маркетинговим потенціалом, розробити економіко математичну модель, оцінити ефективність запропонованих методів на економічну ефективність його діяльності.

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 24 таблиці, 17 рисунків.

7. Орієнтовний перелік публікацій: 3 тези доповіді та 2 статті.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., ст. викладач кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	К.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 20.09.2017 р.

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження теми науковим керівником	20. 09. 2017 р.	
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації	03. 09. 2018 р.	
3.	2-й розділ написання магістерської дисертації	08. 10. 2018 р.	
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації	05. 11. 2018 р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	23. 11. 2018 р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	03. 12. 2018 р.	
7.	Захист магістерської дисертації	20.12.2018 р.	

Студент

_____ (підпис)

Н.В. Козуб

Науковий керівник дисертації

_____ (підпис)

В. В. Красношопка

Реферат

Магістерська дисертація містить 136 сторінок, 3 розділи, 24 таблиці, 17 рисунків, додатки, 70 літературних джерел.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення управління маркетинговим потенціалом на підприємстві з метою підвищення його ефективності.

Теоретичною і методичною основою роботи послужили праці вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної проблеми. Методологічну базу дослідження становлять матеріалістичний підхід, методи системного, статистичного, логічного, структурного, матричного аналізу, метод експертних оцінок, анкетування.

Об'єкт дослідження: управління маркетинговим потенціалом підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та методичні аспекти управління маркетинговим потенціалом на основі комплексної оцінки ефективності його маркетингової діяльності.

Ключові слова: управління, маркетинговий потенціал, виробництво, автомобільні шини.

Abstract

The purpose of the work is to substantiate the measures aimed at improving the management of marketing potential at the enterprise in order to increase its efficiency.

The theoretical and methodological basis of the work was provided by the works of domestic and foreign scientists on the problem under study. The methodological basis of the study consist of a materialistic approach, methods of system, statistical, logical, structural, matrix analysis, method of expert assessments, questionnaires.

Object of research: management of the marketing potential of the enterprise.

Subject of research: theoretical and methodical aspects of management of marketing potential on the basis of a comprehensive assessment of the effectiveness of its marketing activities.

Keywords: management, marketing potential, production, tires.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	14
1.1 Маркетинг і його місце в управлінні підприємством	14
1.2 Основні підходи до управління маркетинговим потенціалом	19
1.3 Маркетинговий потенціал та його вплив на діяльність підприємства.....	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «РОСАВА»	43
2.1 Характеристика діяльності ПрАТ «Росава».....	43
2.1.1 Історична довідка про ПрАТ «Росава».....	43
2.1.2 Місія, стратегія та цілі розвитку ПрАТ «Росава»	45
2.1.3 Організаційна структура ПрАТ «Росава» та завдання підрозділів.....	59
2.2 Аналіз українського ринку автомобільних шин та місце ПрАТ «Росава» на даному ринку	65
2.2.1 Особливості, стан та тенденції українського ринку автомобільних шин	65
2.2.2 Позиція ПрАТ «Росава» та її місце на ринку автомобільних шин	73
2.3 Аналіз управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Росава»	79
2.3.1 Конкурентне середовище та його особливості	79
2.3.2 Формування цільового сегменту споживачів.....	80
2.3.3 Методи просування продукції та стимулювання збутової діяльності	83
2.4 Оцінка якості управління маркетинговим потенціалом ПрАТ «Росава» засобами методу Сааті	89
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ	98
3.1 Вдосконалення маркетингового потенціалу підприємства	98
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення управлінням рекламною складовою ПрАТ «Росава»	107
3.3 Економічне обґрунтування щодо вдосконалення управління маркетинговим потенціалом на ПрАТ «Росава»	113
ВИСНОВКИ	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	122
ДОДАТКИ.....	128

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в Україні висуває нові вимоги до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань, а також до методів їх вирішення. Це в повній мірі відноситься до всіх господарюючих суб'єктів. Підходити зі старими мірками до нових явищ економічної дійсності абсолютно неприпустимо, недалекоглядно і небезпечно.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації фірми повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволяла б встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні. Прискорення змін в навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміни позицій споживачів, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових несподіваних можливостей, що відкриваються досягненнями науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим швидке поширення і отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших причин призвели до різкого зростання значення комплексу маркетингу, який дозволяє формувати, реалізовувати і коригувати адаптовані до ринкової ситуації стратегії і цілі.

Добре налагоджена система маркетингової діяльності на підприємстві забезпечує постійний моніторинг зовнішнього середовища, який дозволяє оперативно отримувати інформацію про поточний стан зовнішнього середовища фірми і гіпотези її розвитку в майбутньому.

Розуміння тенденцій майбутнього розвитку середовища дозволяє організації ефективно управляти і власними внутрішніми змінами, постійно бути налаштованою на інновації і, тим самим, забезпечувати сильні конкурентні позиції в бізнесі.

Дослідженням особливостей сучасного етапу розвитку систем управління і змін середовища, що характеризується високою нестабільністю, посиленням процесів глобалізації, присвячено безліч робіт. Найчастіше дана проблема

розглядається на макроекономічному рівні, а по відношенню до конкретного суб'єкта господарювання (промислового підприємства) дослідження носять поверхневий і описовий характер, який констатує факт наростання нестабільності, при цьому не аналізуються можливості операційного використання нових реалій сучасного суспільства для вдосконалення системи управління промисловим підприємством.

Крім того, в більшості робіт з дослідження систем управління організація має достатній запас часу для аналізу середовища і розробки стратегій своєї поведінки, що неодноразово спростовувалося в практиці, як вітчизняних, так і зарубіжних компаній. Проблемі експрес-діагностики середовища і управління на основі врахування змін зовнішнього середовища і результатів комплексної маркетингової діяльності підприємства не приділяється необхідної уваги, як в теорії, так і на практиці.

В запропоновані літературі методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, як правило, обмежуються лише визначенням ефективності застосування окремих інструментів маркетингу: реклама, організація продажів, стимулювання збуту та інші. Тому оцінка їх впливу на ефективність управління промисловим підприємством вельми обмежена і в більшості випадків має якісний характер. Таким чином, стає очевидною об'єктивна необхідність розробки і впровадження в практику діючих підприємств методики комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності, яка забезпечує формування не тільки оперативних маркетингових рішень, а й стратегічних управлінських цілей і завдань, а також шляхів їх вирішення та можливостей своєчасного контролю та коригування.

На основі викладеного вище, видається цілком обґрунтованою актуальність обраної теми - управління маркетинговим потенціалом промислового підприємства з метою підвищення його ефективності.

Актуальність дослідження. За останнє десятиліття для вітчизняних підприємств змінився ряд суттєвих умов для зовнішнього середовища, що вплинуло на ефективність їх діяльності:

- ріст конкуренції в більшості сферах діяльності;
- з розвитком технологій та збільшенням конкуренції ринок все більше насичується товарами-замінниками;
- тенденції глобалізації приводять до все більшого проникнення на національні ринки зарубіжної продукції, яка найчастіше витісняє вітчизняну через переваги в ціні та маркетингові технології.

Всі описані вище фактори і умови привели до необхідності суттєвих змін в практиці діяльності вітчизняних підприємств, оскільки традиційна політика підприємств на ринку швидко втрачає свою ефективність і приводить до падіння продажів та втрати частини ринку. Одним з ключових ресурсів підвищення ефективності діяльності підприємств є використання маркетингового підходу. Маркетинг визначають як «систему управління виробничо-збутовою діяльністю організації, що спрямована на отримання достатньої величини прибутку шляхом врахування та активного впливу на ринкові умови».

Управління маркетинговим потенціалом підприємства є важливим фактором при довгостроковому плануванні та можливістю стати лідером на ринку.

Ступінь розробки наукової проблеми. Дослідженню проблеми вдосконалення і підвищення ефективності управління промисловим підприємством і оцінки ефективності маркетингової діяльності присвячені праці багатьох зарубіжних вчених, серед яких заслужений авторитет користуються такі автори як Ф. Котлер, М. Портер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, А. Дайан, Ф. Буккерель, І. Ансофф, П. Дойль, П. Діксон, Дж. Еванс, Б. Берман і багато інших.

Дослідження окремих питань класифікації та оцінки показників ефективності діяльності промислових підприємств здійснили: М.В. Афанасьєв,

Л.В. Безкоровайна, М.В. Гальцев [12], В.В. Пастухова, Н.Я. Петришин, І.Л. Решетнікова, О.Є. Соколов [7], Ю.В. Федорусь [10], Л.О. Шишмарьова, О.В. Шляга [12] та ін. Вивченню маркетингового потенціалу підприємства присвячена значна кількість праць, у яких визначено зміст поняття «маркетинговий потенціал», виявлені його істотні ознаки, сформовані концептуальні підходи до управління ним. Зокрема, теоретичні та практичні питання сутності маркетингового потенціалу підприємств вивчали: В.А. Акіф'єва [1], Т.Н. Батова [1], В.М. Божко [2], О.І. Комишан [9], В.В. Кучер [3], О.В. Кучер [3], Т.В. Лебідь [4], Л.А. Мороз [4], В.В. Рябенко [6], С.С. Сергєєв [9], Л.І. Телишевська [9] та ін.

Однак, не дивлячись на наявні наукові праці та публікації з даної проблеми вітчизняних і зарубіжних авторів, їх аналіз дає підстави стверджувати, що зважаючи на складність, багатогранність і актуальність вирішення проблеми оцінки ефективності маркетингової діяльності як інструменту вдосконалення управління промисловим підприємством далеко не всі аспекти і фактори враховані, досліджені і розроблені в достатній мірі, що і зумовило вибір теми дослідження та послужило основою формування його мети.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів підвищення ефективності управління і розробка методичних підходів до комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства, що дозволяє формувати і реалізовувати адаптовані до ринкової кон'юнктури управлінські рішення.

Відповідно до зазначеної мети в дослідженні були поставлені і вирішувалися такі основні **завдання**:

- визначити основні підходи до управління маркетинговим потенціалом;
- проаналізувати та визначити його вплив на діяльність підприємства;
- дати характеристику діяльності підприємства;
- оцінити конкурентне середовище;

- дати оцінку якості управління маркетинговим потенціалом;
- розробити економіко-математичну модель;
- оцінити ефективність запропонованих методів на економічну ефективність його діяльності.

Об'єктом дослідження є управління маркетинговим потенціалом ПрАТ «Росава».

Предметом дослідження є інструменти стратегічного планування, теоретичні та методичні аспекти формування та реалізації управлінських рішень, які забезпечують ринкову ефективність промислового підприємства на основі комплексної оцінки ефективності його маркетингової діяльності.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою роботи послужили праці вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної проблеми. Методологічну базу дослідження становлять матеріалістичний підхід, методи системного, статистичного, логічного, структурного, матричного аналізу, метод експертних оцінок, анкетування.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в постановці проблеми та розвитку теоретичних і методичних положень щодо вдосконалення і обґрунтуванню підходів до формування, розвитку і використання маркетингового потенціалу підприємства на ринку шинної продукції.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні організації ефективного управління маркетинговим потенціалом на основі використання методу Сааті. Вказаний метод оцінки дозволяє більш комплексно визначити внесок маркетингу у результуючі показники діяльності підприємства, та в свою чергу, при необхідності змінювати її.

Інформаційну основу дослідження склали: статистичні дані про розвиток економічної ситуації в країні і на міжнародній арені; планові і звітні дані про діяльність ПрАТ «Росава»; аналітичні матеріали науково-дослідних, дослідно-конструкторських, консалтингових організацій.

Структура роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Публікації

1. Козуб Н. В. Виробництво автомобільних шин / Н. В. Козуб. // Східноукраїнський інститут економіки та управління. – 2018. – №1. – С. 49–52.
2. Козуб Н. В. Аналіз ринку та виробництво автомобільних шин в Україні / Н. В. Козуб. // Східноукраїнський інститут економіки та управління. – 2018. – №3. – С. 58–62.
3. Козуб Н. В. Аналіз ринку автомобільних шин в Україні / Н. В. Козуб. // Східноукраїнський інститут економіки та управління. – 2018. – №4. – С. 20.
4. Козуб Н. В. Актуальність виробництва автомобільних шин / Н. В. Козуб. // Східноукраїнський інститут економіки та управління. – 2018. – №3. – С. 23–25.
5. Козуб Н. В. Тенденції та перспективи розвитку ринку автомобільних шин в Україні / Н. В. Козуб, В. В. Красношопка. // Сучасні проблеми економіки і підприємництво. – 2018. – №22.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Маркетинг і його місце в управлінні підприємством

Перехід до ринку для вітчизняних підприємств пов'язаний зі значним ризиком внаслідок змін законодавчих актів, що регулюють ставлення власності і умови підприємницької діяльності. Переважна більшість керівників господарюючих суб'єктів вперше зіткнулися з необхідністю SWOT-аналізу, вивчення кон'юнктури ринку, визначення позицій підприємства в галузі [11].

Ринкові перетворення економіки України вимагають уваги до розробки маркетингової стратегії, адаптованої до ресурсних можливостей підприємства і зовнішнім обмеженням. За цих умов виникає необхідність використовувати переваги стратегічного маркетингу.

Необхідність якнайшвидшої адаптації підприємства в умовах насичених ринків, що пред'являють попит на високодиференційовані товари, що підсилюється нецінковою конкуренцією формують попит і товарну пропозицію на сьогоднішніх ринках. Сьогодні цінність маркетингового управління та стратегічного маркетингу для підприємства полягає в тому, що вони акцентують увагу на ключових факторах успіху, концентруючи зусилля на виробленні довгострокових орієнтирів, пов'язаних з прийняттям стратегічних рішень.

Велика частина українських підприємств потребує визначення свого місця в кожному з цільових сегментів, у визначенні позиції на ринку як товару, так і самого підприємства. В результаті стратегічного аналізу для кожного потенційного сегмента ринку підприємством повинні бути чітко визначені основні інструменти впливу на цільові сегменти у вигляді товарної, цінової, збутової і комунікаційної політики підприємства, тобто застосовані принципи маркетингового управління [21].

В нових умовах у виробників і продавців з'явилася об'єктивна необхідність в інтеграції зусиль з метою зниження ризиків в суперництві. До них прийшло

розуміння того, що доцільніше і вигідніше інвестувати кошти у виробництво тих товарів, які будуть користуватися попитом на ринку, ніж випускати те, що ніяк не вдається збувати. Сформовані умови виробництва і реалізації продукції зажадали переорієнтації діяльності підприємств та змін в практиці управління. Маркетинг почали трактувати як концепцію управління, орієнтовану на мінливі умови ринку, на існуючий на ньому попит на товари і послуги. Сенс маркетингу як концепції управління полягає в прагненні задовольнити існуючі потреби [18].

Основне завдання сучасного маркетингу - подолання суперечностей між громадськими умовами відтворення і діяльністю окремого підприємства. Це вимагає від керівників підприємств системного комплексного підходу до вирішення завдань, що стоять перед ними: орієнтації на довгостроковий комерційний успіх; безперервного збору, обробки та аналізу інформації про ринки і фірмах; активного впливу на навколишнє середовище на противагу пасивному пристосуванню до нього; інноваційної діяльності у виробництві: ініціативи та творчого підходу в управлінні виробництвом, фінансами, збутом і кадрами. Такі основні передумови для появи концепції стратегічного маркетингу та переходу менеджерів до маркетингового управління.

Концепція стратегічного маркетингу виникла незабаром після впровадження в практику управління підприємством концепції стратегічного менеджменту. Обидві концепції відображають ускладнення процесу управління підприємством в умовах непередбачуваного, схильного до несподіваних змін зовнішнього середовища. У міру того як зовнішнє середовище стає менш передбачуваним, фірми розробляють все більш складні системи управління, призначені для швидкого реагування на зміни. Щоб успішно протистояти навколишньому середовищу, складність і швидкість прийняття рішень в керуючій підсистемі повинні відповідати складності й швидкості змін, що відбуваються в навколишньому середовищу.

В рамках концепції стратегічного маркетингу теорія поведінки споживачів збагатилася з урахуванням демографічних, біологічних, психологічних факторів

мотивації поведінки. Споживач став розглядатися як суб'єкт, який самостійно приймає стратегічні рішення в організації домашнього господарства та споживчої діяльності. Виникла розширена «мультиатрибутивна» модель товару, що є зручною основою для виявлення і порівняння споживчих цінностей і переваг, визначення маркетингової стратегії, мотивуючи менеджмент в застосуванні маркетингового управління.

Нерідко порівнюють цілі загального та стратегічного маркетингу. Основний об'єкт уваги загального маркетингу - потреби споживача. Головний зміст загального маркетингу - турбота про задоволення потреб споживача за допомогою товару і факторів, пов'язаних з його створенням, поставкою і споживанням. Для досягнення вищевказаних цілей керівники підприємств застосовують комплексні маркетингові інструменти впливу на споживачів (маркетинг-мікс). Головна ж мета стратегічного маркетингу, орієнтованого на поєднання інтересів виробників, споживачів і суспільства в цілому, - забезпечення бажаної задоволеності цільових груп клієнтів більш ефективними, ніж у конкурентів, способами зі збереженням і зміцненням перспективного добробуту споживача і суспільства. Для досягнення поставлених цілей підприємства використовують баланс трьох чинників: прибутків фірми, купівельних потреб, інтересів суспільства.

Як зазначає П. Діксон, «стратегічний маркетинг – це цілеспрямовані дії корпорації з пошуку стійкого переваги перед конкурентами, шляхом задоволення потреб споживачів» [2]. Визначення Діксона неповне, так як пошук конкурентних переваг лише частина комплексу дій для вироблення найкращої стратегії, за допомогою якої підприємство займе бажану позицію на ринку.

Стратегічний маркетинг є всеосяжною політикою підприємства, яка враховує інтереси всіх суб'єктів ринку в навколишньому середовищі підприємства. Для нього характерні поступальність, інтегрованість, перспективність розробки нових товарів і виходу на нові ринки. Стратегічний маркетинг базується на результатах аналізу і прогнозуванні існуючих умов

навколишнього середовища, а також обліку сильних і слабких сторін діяльності підприємства. Отже, він зберігає і розвиває успіхи, досягнуті організацією на ринку, відкриває нові можливості, створює і забезпечує довгострокові перспективи розвитку підприємства.

Проаналізувавши зміст, який вкладається в поняття «Стратегічний маркетинг» ученим співтовариством, можна зробити висновок, що стратегічний маркетинг дійсно можна розглядати як нову концепцію маркетингової діяльності з самостійною методологією досліджень і власною термінологічною базою.

Неодноразово вчені описували взаємозв'язок менеджменту і маркетингу. Такі функції менеджменту як цілепокладання, прогнозування і планування, необхідні для обґрунтування і прийняття управлінських рішень. Їх реалізація здійснюється в рамках рішення інформаційно-аналітичних задач стратегічного маркетингу. Все питання в тому, наскільки менеджери здатні самостійно вирішувати такі завдання? На великих і деяких середніх підприємствах їх рішення покладається, як правило, на спеціальні маркетингові підрозділи і служби. По суті справи, вони виконують роль внутрішніх консультантів, здійснюючи підготовку управлінських рішень [15].

Сучасний менеджмент і маркетинг взаємно доповнюють і розвивають один одного. Чіткий поділ завдань маркетингу і менеджменту, особливо якщо підприємство має справу зі складним процесом організації управління. Цей поділ робить процеси прийняття рішень більш спостережливими і керованими, а самі рішення обґрунтованими і адекватними. Необхідно враховувати двоїсту спрямованість, управління підприємством, яке пов'язане з тим, що менеджмент орієнтований і на робітників, і на виробництво. У першому випадку найважливішою стороною менеджменту як виду професійної діяльності менеджерів є управління персоналом. У другому випадку мова йде про вміння ставити і вирішувати завдання, пов'язані з організацією ефективного виробництва. В цьому випадку менеджмент підприємства може розглядатися як адекватна і своєчасна реакція на зміни, що відбуваються в макро- і

мікросередовищі. Оскільки відстеження і прогнозування цих змін - найважливіше завдання як менеджерів, так і маркетологів.

Успішна діяльність на сучасному конкурентному ринку можлива лише при націленості на досягнення кінцевого практичного результату виробничо-збутової діяльності підприємства. Такий результат досягається взаємопов'язаним виконанням стратегії і тактики активного пристосування до потреб і попиту потенційних покупців, з цілеспрямованим впливом на них. Маркетингове управління дає можливість зорієнтувати діяльність підприємства на довгостроковий результат, який полягає в оволодінні часткою ринку, успішної реалізації продукції і підвищення вартості підприємства [16].

Можна сказати, що маркетинг відіграє ключову роль в декількох областях стратегічного планування компанії. По-перше, він забезпечує реалізацію керівних методологічних принципів, які передбачають орієнтацію стратегії компанії на потреби найважливіших груп споживачів. По-друге, маркетинг надає вихідні дані для розроблення стратегічного плану, допомагаючи виявити привабливі можливості ринку і дозволяючи оцінити потенціал фірми. Нарешті, в рамках кожного окремого підрозділу компанії маркетинг допомагає розробляти стратегію виконання поточних завдань.

Служба маркетингу повинна визначити кращий спосіб досягнення стратегічних цілей для кожного підрозділу компанії. Отже, метою менеджерів з маркетингу не завжди є забезпечення зростання продажів. Це може бути підтримка існуючого обсягу продажів при одночасному скороченні витрат на рекламу і просування товарів на ринок або навіть зниження попиту. Іншими словами, служба маркетингу повинна підтримувати попит на рівні, визначеному в стратегічних планах вищим керівництвом. Служба маркетингу допомагає компанії оцінити потенціал кожної господарської одиниці компанії, встановити їм цілі і потім успішно їх досягти.

Основними принципами стратегічного маркетингу є розуміння споживача; боротьба за споживача за допомогою більш якісних товарів і послуг; приведення

у відповідність потреб ринку і виробничих можливостей підприємства; орієнтація на довготривалі цілі при тісній взаємодії із загальною стратегією фірми; пристосованість фірми до впливу зовнішнього середовища за допомогою системи безперервного моніторингу зовнішнього середовища та аналізу конкурентів; облік в діяльності фірми стратегічних можливостей.

1.2 Основні підходи до управління маркетинговим потенціалом

Підприємництво в Україні на даному етапі суспільного розвитку зазнає послідовні кардинальні зміни. Завершується процес первісного накопичення капіталу, супроводжуваного періодом так званого «дикого капіталізму», коли вивчення теоретичних аспектів підприємницької діяльності вважалося якщо і не шкідливим, то вже точно марним заняттям. Сьогодні менеджмент, який не знає азів теорії бізнесу, здатний привести будь-яке підприємство до банкрутства.

Проте не дивлячись на загальне визнання важливості наукового вивчення підприємництва до сих пір існують такі області, які залишаються «білими плямами» в свідомості керівництва підприємств. Однією з таких областей є дослідження потенціалу підприємства.

Потенціал є однією з небагатьох дійсно трансцендентних категорій, досліджуваних багатьма дисциплінами. Можливо, саме цим і пояснюється вся неоднозначність тлумачення такого багатогранного поняття.

Гранично загальне визначення потенціалу наводиться в «Великій радянській енциклопедії»: «Потенціал (від лат. *Potentia* - сила), в широкому сенсі - кошти, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення будь-якої задачі» [31]. Дійсно, як відомо із загальношкільного курсу фізики, потенціал - це той обсяг енергії, який може бути вивільнено в результаті реалізації того чи іншого впливу зовнішніх сил.

Подібне тлумачення потенціалу поширене надзвичайно широко у вітчизняній науковій практиці і зводиться до формули: при настанні події Y

можливості об'єкта X з розряду гіпотетичних перейдуть в розряд реальних. Саме ці можливості і іменуються потенціалом.

Навпаки, вчені західних країн дотримуються іншого трактування, висхідний до твору Аристотеля «Про душу» [2] і зберігається аж до сьогодення більшістю зарубіжних енциклопедичних словників [33]. Коротко можна висловити подібне тлумачення наступним чином: можливості об'єкта X перейдуть з розряду гіпотетичних в розряд реальних тільки при настанні події Y . Імовірність настання цієї події і називається потенціалом.

Безумовно, не можемо говорити про неприпустимість прийняття західного визначення потенціалу як ймовірності настання деякої сприятливої події. Однак подібний підхід видається надто ідеалізованим і не відповідає принципам наукового детермінізму. Вивчення потенціалу з позицій імовірнісного аналізу унеможливило проведення наукового дослідження даної категорії, а також вироблення відображень реальності і поточну кон'юнктуру практичних рекомендацій. Тому потенціал слід розглядати по більшій частині з вітчизняної точки зору як деякі можливі явні і неявні ресурси, кошти, переваги, які реалізуються в найближчому і віддаленому майбутньому.

Перед тим як визначити, що є потенціал підприємства, розглянемо більш загальне поняття економічного потенціалу. Якщо знову звернутися до Великої радянської енциклопедії, то можна знайти таке визначення: «Економічний потенціал - сукупна здатність галузей народного господарства виробляти промислову і сільськогосподарську продукцію, здійснювати капітальне будівництво, перевезення вантажів, надавати послуги населенню в певний історичний момент» [4]. Чи є потенціал підприємства аналогом економічного потенціалу держави? В якійсь мірі подібне порівняння допустимо, адже обидва поняття включають в себе такі складові, як виробничі потужності, фінансові ресурси, можливості працівників.

Проте можна виділити кілька кардинальних відмінностей потенціалу підприємства від економічного потенціалу як такого: по-перше, потенціал фірми

включає в себе підприємницький потенціал засновника або управителя здійснювати комерційну діяльність, а по-друге, економічний потенціал не містить в собі, на відміну від бізнес-потенціалу, такого життєво важливого елемента, як потенціал ринкових і маркетингових перетворень.

Виникає необхідність розширення вітчизняного тлумачення потенціалу як наукової абстракції. Цілком допустимо впровадити елемент описаного раніше західного підходу, оскільки підприємницький потенціал не допускає одностороннього вивчення, з позицій тільки коштів і можливостей якогось економічного суб'єкта. Тому доцільно використовувати у визначенні потенціалу підприємства зарубіжну орієнтацію на процес.

Об'єднуючи все вищесказане, можна назвати найважливішу особливість, характерну для потенціалу бізнесу (підприємства), а саме: прагнення до отримання прибутку. Дійсно, якщо в результаті оцінки потенціалу фірми були виявлені значні матеріальні можливості, ефект від реалізації яких, однак, прагне до нуля, такий потенціал слід визнати недійсним. Варто відзначити той факт, що результат реалізації потенціалу не повинен виражатися тільки в отриманні додаткових грошових надходжень (прибутку). Отриманий ефект може носити репутаційну, збутову, соціальну спрямованість, проте вартість принесених їм переваг однозначно повинен бути вище понесених витрат по виявленню і втіленню можливостей.

Таким чином, слід визначати потенціал підприємства як інтегральну сукупність економічних, квазіекономічних і неекономічних можливостей, здатних принести даному підприємству певний ефект (у вартісній і невартісній формі) протягом певного часового проміжку у випадку здійснення керівництвом підприємства заходів щодо реалізації даних факторів-можливостей. Говорячи про структуру потенціалу підприємства, іншими словами, про його складові, слід відзначити значну множинність точок зору на дане питання.

Кожен автор вкладає в поняття структури потенціалу підприємства власне бачення, яке часто істотно відрізняється від інших. З вітчизняних дослідників

найбільш загальну класифікацію складових потенціалу підприємства пропонує В.Я. Горфинкель [5]. Він вважає, що фірма може розвиватися в двох напрямках - екстенсивному та інтенсивному. Згідно з цим можна виділити потенціал консервативного та інноваційного розвитку, на кожен з яких в середньому припадає $1/3$ і $2/3$ всього світового економічного зростання відповідно. Очевидно, що потенціал консервативного розвитку включає в себе можливості розширення виробництва і збільшення виробничої програми, тоді як факторами інноваційного розвитку є різні технології, ноу-хау, сучасні програми бізнес-управління.

Більш конкретним можна вважати підхід виділення складових потенціалу по основних функцій, що виконує менеджмент підприємства. Даною точки зору дотримуються Н.Ю. Круглова [16] і В.М. Наботніков [7]. Автори формулюють шлях розвитку сучасних підприємств, виділяючи кілька широких областей формування потенціалу, які супроводжуються деякими конкретними аспектами. Даний підхід може бути названий функціональним. Структура потенціалу, запропонована названими вище авторами, представлена в табл. 1.1.

Незважаючи на схожість, представлені структури потенціалу мають серйозну відмінність, яке формує діаметрально протилежні системи потенціалу розвитку підприємства. Так, аспекти, що розглядаються Н.Ю. Круглової формують деяку ринкову домінанту, тоді як класифікація В.М. Наботнікова тяжіє до чисто виробничих питань.

Сказане дозволяє виділити риси, відмінні від функціонального підходу, який претендує на деяку універсальність, чисто ринковий і виробничий варіанти формування потенціалу фірми.

Таблиця 1.1 – Функціональна структура потенціалу фірми

Області	Аспекти за Н. Ю. Кругловою	Аспекти за В. М. Наботніковим
1	2	3
Загальне управління	Темпи зростання, виробнича структура, зрілість колективу	-
Оперативне управління	Фінансова стійкість, участь працівників	-

	в управлінні	
Виробництво	Ритмічність виробництва, якість продукції, кваліфікація працівників	Рішення інженерних проблем, якість вихідної сировини і матеріалів
Маркетинг	Дослідження ринків, обслуговування проданих товарів	Інтенсифікація збуту, думка про фірму і товар (імідж) управління персоналом
Управління персоналом	-	Оплата праці, сприятливий психологічний клімат

Виробничий варіант, що замінює по суті поняття потенціалу фірми поняттям потенціалу виробничої програми, на сьогоднішній день втратив значне число прихильників. Однією з останніх робіт, що розглядають потенціал підприємства у вузькому контексті промислових потужностей, є дослідження Л.Д. Ревуцького «Потенціал і вартість підприємства» [18]. У ній автор пропонує складну систему інтегрування можливостей валового випуску ділянки, цеху і підприємства в цілому і на основі перевідних коефіцієнтів ці можливості зводить до грошової оцінки потенціалу підприємства та його фактичної вартості.

Таким чином, структура потенціалу являє собою: рівень використання основних фондів підприємства; ритмічність випуску продукції; якість організації складського господарства та ін. Безумовно, не можна відкидати значимість і важливість виробничих факторів, однак їх ні в якому разі не можна абсолютизувати.

Іншою крайністю є ринковий підхід. Його прихильники, навпаки, часто ігнорують умови внутрішнього середовища підприємства, вважаючи, що потенціал створюється тільки зовнішнім середовищем. Так, Е.В. Попов в книзі «Ринковий потенціал підприємства» [29] відкидає поняття незалежних потенціалів виробництва, людських ресурсів компанії, інформаційних каналів, заявляючи про існування тільки однієї форми потенціалу - ринкової.

Звичайно ж, ринок в сучасних умовах господарювання є визначальним фактором розвитку всіх форм бізнесу. Тим більшою помилкою є зведення інших складових потенціалу виключно до ринкових можливостей підприємства.

Парадоксально, але саме сьогодні, в процесі концентрації зусиль менеджменту на інтенсифікації продажів, інші сфери діяльності підприємств залишаються без належної уваги, а їх керівники - без прибутку, який можна взяти з активації інших потенціалів фірми.

Єдиною складовою сукупного потенціалу фірми, що не включено попередніми дослідниками в свої системи, є потенціал самого підприємця. Однією з робіт, присвячених вивченню зазначеного потенціалу, є дослідження Г.С. Дулін «Економічний потенціал підприємців» [10]. У ній автор пропонує оцінювати потенціал підприємства виходячи з потенціалу підприємця, особистість якого розглядається в двох найважливіших компонентах – психологічному (соціокультурні, правові та особистісні фактори) і власне економічному (процес визначення мети й спосіб економічного мислення керівника), складові яких і формують сукупну систему потенціалу.

Осмислення потенціалу підприємства крізь призму можливостей його керуючих дій не позбавлене сенсу, однак зайвий психологізм такого підходу детермінує ідеалізацію вивчення і оцінки матеріальних чинників на додаток категорію потенціалу.

Отже, були розглянуті наступні підходи до формування структури потенціалу підприємства: функціональний, виробничий, ринковий, психо-економічний. Їх переваги і недоліки представлені в табл. 1.2.

Визнаючи безсумнівні заслуги всіх названих представників перерахованих підходів, необхідно відзначити відсутність такої класифікації структурних елементів потенціалу фірми, яка забезпечила б оптимальний набір факторів, що формують процес майбутнього розвитку компанії. Тому на базі даних підходів сформована матрична структура потенціалу підприємства, що включає в себе дві системи рівнів потенціалу, на перетині елементів яких виникають так звані елементи росту. Пропонована структура представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.2 – Порівняння різних підходів формування структури потенціалу

Підхід	Переваги	Недоліки
1	2	3
Універсальна класифікація	Простота сприйняття, максимальне охоплення широкої сукупності факторів формування потенціалу	Відсутність суворої конкретизації елементів потенціалу, концентрація на технічних елементах
функціональний	Виділення конкретних областей вивчення потенціалу	Відсутність єдиної загальновизнаної структури областей і аспектів потенціалу підприємства
Виробничий	простота математичної оцінки структурних складових потенціалу	Відсутність обліку впливу зовнішнього середовища на виробничий процес
ринковий	Синтез всього комплексу зовнішніх чинників формування потенціалу	Виробнича система - «придаток» маркетингових комунікацій
Психоекономічний	Облік ролі особистості підприємця в процесі розвитку підприємства	Неможливість суворої наукової оцінки психологічних чинників

Таблиця 1.3 – Матрична структура потенціалу підприємства

Рівень потенціалу	Елементи потенціалу			
	Виробничий	фінансовий	маркетинговий	робітничий
1	2	3	4	5
Стратегічний	Можливості розвитку загальної системи управління виробництвом, здійснення наукових розробок, механізації та автоматизації праці	Можливості створення фінансової служби, поліпшення показників фінансової стійкості; наявність довгострокових інвестицій	політичні, правові, культурні обставини зовнішнього середовища; кон'юнктура попиту; суспільна думка про компанію	Особистісна характеристика керівництва фірми, власників; формування сприятливого соціального середовища

Оперативний	Можливості оптимізації виробничої структури, підвищення ритмічності випуску, ліквідації вузьких місць, скорочення виробничого циклу	Можливості поліпшення показників ліквідності, здійснення нормування дебіторської та кредиторської заборгованостей, співвіднесення позаопераційних доходів і витрат	Можливості розвитку взаємодії зі споживачами (система знижок), посередниками (формування дилерських центрів), постачальниками (система постійного замовлення)	Можливості вдосконалення системи оплати і нормування праці; участь працівників в управлінні підприємством; наявність широкого спектра матеріальних і моральних винагород та заохочень
-------------	---	--	---	---

Така структура потенціалу дозволить, по-перше, охопити абсолютну більшість найважливіших сфер функціонування сучасного підприємства, а по-друге, оцінити кожен з них в довгостроковій і короткостроковій перспективі (залежно від завдань оцінки) [60].

Матричне сприйняття будь-якого об'єкта дослідження часто є оптимальним варіантом представлення його структури. Дійсно, розділивши рівні елементи потенціалу, а потім інтегрувавши їх в єдине ціле, вдалося відразу врахувати безліч чинників, що впливають на інтегрований потенціал підприємства, подолавши при цьому різноманітні підходи до його структури, які запропоновані різними дослідниками.

Представлена структура враховує широкий спектр більшості можливих складових інтегрального показника потенціалу підприємства - це і виробничий елемент (який враховує як строго виробничі показники, так і можливість здійснення інновацій та оптимізації системи управління на даному підприємстві), і фінансовий, і маркетинговий (орієнтований як на споживачів, так і постачальників і широкі верстви громадськості в цілому), а також трудовий (причому вдалося врахувати як потенціал працівників, так і потенціал керуючих і власників підприємства) [54].

Подібна широта охоплення була досягнута, безумовно, на основі врахування так званого «тимчасового чинника», тобто віднесення окремих структурних складових потенціалу за ступенем відносної тривалості ефекту, що породжується проведеними змінами в їх відношенні (короткостроковий - оперативний рівень; довгостроковий - стратегічний рівень). Це також дозволяє відмовитися від тривіальної методики об'єднання складових потенціалу і проблем віднесення різних чинників до різних елементів потенціалу.

Сучасний етап розвитку економіки України та її трансформація вимагає від суб'єктів господарювання компетентних дій щодо управління їх діяльністю. Система управління потенціалом підприємства має як поточний, так і стратегічний характер. Управляючи потенціалом, ми управляємо і поточним станом підприємства. Тобто, управляти потенціалом підприємства – означає створювати й формувати передумови, використовувати умови для успішного функціонування і розвитку підприємства. У цих умовах важливим є становлення й реалізація принципово нової системи управління підприємством - управління потенціалом, тобто пошуку, створення та використання можливостей ефективного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання, і у зв'язку з цим формування адекватної теоретичної бази та виявлення нових концептуальних підходів управління потенціалом розвитку підприємства.

Вивчення економічної літератури дозволило констатувати, що для сучасної наукової літератури з теорії управління характерне виділення декількох підходів до процесу управління потенціалом розвитку підприємства. Узагальнення існуючих підходів до управління потенціалом підприємства дозволило встановити, що зміст і специфіка підходів визначаються сутністю та особливостями самого управління. З огляду на це, ми виділили такі концептуальні підходи до формування системи управління потенціалом підприємства (рис 1.1).

Ресурсний підхід до визначення потенціалу існував тривалий час, що розділив прихильників на два табори. Перші визначали ресурсновиробничий

потенціал як сукупність ресурсів без обліку їх взаємозв'язків і участі в процесі проведення. Наприклад, Л. І. Абалкін вважав ресурсно-виробничий потенціал узагальненою характеристикою всіх ресурсів підприємства [1].

Академік НАН України Лукінов І. І. визначав ресурсно-виробничий потенціал як кількість і якість ресурсів, що наявний на підприємстві [2].

Інші визначали ресурсний потенціал як сукупність ресурсів, здатних впровадити певну кількість матеріальних благ.

Оцінюючи ресурсний підхід, треба враховувати матеріально-технічні ресурси з окремим дослідженням знарядь і засобів праці; трудові ресурси, енергетичні та інформаційні ресурси, фінансові (грошові) ресурси. Ресурси мають вартісну оцінку та цільову спрямованість на створення доданої та споживної вартості. Кожен із окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів діяльності підприємства.

Розглянувши вище наведений підхід, можна прийти до висновку, що жоден із дослідників не звернув уваги на досить важливі моменти, а саме:

- на відтворювальний процес ресурсів, адже формування та нарощення потенціалу потребує не тільки використання певної кількості ресурсів, але й постійного їх відтворення;
- на оптимальне співвідношення даних ресурсів, що в кінцевому результаті впливає на величину потенціалу;
- на раціональність використання ресурсів.



Рисунок 1.1 – Систематизація концептуальних підходів до управління потенціалом розвитку підприємства

Підхід пов'язаний із уведенням категорії «виробничий потенціал» як сукупність факторів або елементів виробництва, тобто виробничий підхід.

Виробничий потенціал є складною системою можливостей підприємства і сукупністю його виробничих ресурсів, які дозволяють ефективно здійснювати виробничий процес. В умовах кризових ситуацій в економіці взаємозв'язки у даній системі порушуються і саме від здатності підприємств реагувати на зміни та адаптуватися до складної ситуації, залежить якісна динаміка виробничого

потенціалу. Застосування заходів і рекомендацій щодо управління виробничим потенціалом дасть змогу підвищити ефективність його використання та вже в найближчій перспективі поновити пріоритети у сфері розробки, виробництва і збуту вітчизняної продукції як на внутрішньому, так і на світовому ринку.

Узагальнюючи вищенаведений виробничий підхід, можна дійти висновку, що він об'єднує фактори, ресурси та потужності (можливості). Отже, ефективне управління формуванням і використанням виробничого потенціалу підприємств забезпечить збільшення випуску конкурентоздатної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, освоєння економічно ефективних високотехнологічних виробництв і модернізацію виробничої бази, що безпосередньо впливатиме на розвиток промисловості країни загалом.

Сьогоднішні умови господарювання, для яких характерні демонополізація економіки та високий рівень конкуренції, вимагають доповнення сутності виробничого підходу з погляду врахування рівня задоволення потреб споживачів. Адже виробляючи продукцію, керівники підприємств повинні орієнтуватися на певний сегмент ринку.

Ринковий підхід пов'язаний із введенням категорії «ринковий потенціал». Категорій «ринковий потенціал» як універсальну парадигму керування підприємством розробили В. Ханжина і Є. Попов. Вони визначають ринковий потенціал господарюючого суб'єкта як можливість керування його ресурсами на певних етапах їх розвитку [3].

Мета діяльності будь-якого підприємства – одержання найбільшого прибутку – можна досягати не тільки за рахунок інтенсифікації ринкової діяльності й експансії на нові ринкові ніші, але й за рахунок зміни технології, ефективного управління витратами, що може здійснюватися без відповідної зміни частки займаного ринку. Виникнення подібного підходу пов'язане з тим, що в економічній науці на пострадянському просторі на початку 1990-х рр. багато авторів розглядали питання, що ставляться до стадії реалізації як першорядні, що визначають усю діяльність підприємства. У свою чергу, це

пов'язано з поширенням категорії «ринкова економіка» і її протиставлення плановій економіці СРСР, при якій наукові дослідження, переважно минулі, спрямовані на стадію виробництва й ресурсозабезпечення.

Наступний підхід – капітальний заснований на капітальній парадигмі. Нерідко зазначений підхід ототожнюється з ресурсним. Наприклад, В. С. Каткало відносно регіональної економіки пише: «У ринковій економіці ресурсний потенціал регіону і його міжгалузевих комплексів відображає стан територіального відтворення у формі людського, технічного, природного, інституціонального, організаційного й інформаційного капіталу» [4]. Це пов'язано з трактуванням капіталу як простого набору деяких благ. Водночас підхід, заснований на капітальній парадигмі, визначає економічний потенціал підприємства інакше – як здатність створювати додаткову вартість у майбутньому.

Концептуальний підхід заснований на зв'язку потенціалу з вартістю підприємства, тобто вартісний підхід.

Категорія вартості підприємства (бізнесу) виникла в економічній науці й практиці у зв'язку з поширенням угод по злиттю й поглинанню підприємств із метою одержання синергетичного (у деяких виданнях – синергічного) ефекту. Синергетичний ефект при злитті-поглинанні підприємств визначається як різниця між додатковою вартістю від здійснення (або прогнозною вартістю – коли угода тільки планується) спільної виробничо-фінансової діяльності підприємств, об'єднаних в одну компанію (наприклад, за типом холдингу), і сумарною додатковою вартістю від діяльності коленого із цих підприємств до об'єднання. Таким чином, вартість підприємства – це найбільш імовірна продажна ціна підприємства, яка відображає властивості підприємства як товару, тобто його корисність і витрати для реалізації цієї корисності [5].

Структурний підхід зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його величину, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш

досконалыми технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі.

Аналіз і оцінка структурних характеристик виробничого потенціалу пов'язані з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, в сукупності та взаємодії. Це призводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо для діяльності всього потенціалу. До структуроутворюючих елементів потенціалу можна віднести технологію та організацію.

Створення ефективної структури потенціалу зумовлює економію всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, фінансів, витрат живої та матеріалізованої праці), оскільки завдяки досягненню синергії між ними – елементами потенціалу – можна з меншою їх кількістю задовольнити більшу кількість потреб, виробивши більшу кількість продукції. Це можливо лише за умови підвищення якісного складу всього потенціалу та окремих його складових.

Наступний концептуальний підхід – цільовий, у науковій літературі його інколи називають проблемно-орієнтованим підходом, який орієнтований на окреслення відповідності вже наявного потенціалу підприємства для досягненню поставлених цілей, дозволяє визначити його величину до рівня відповідності лише окремих складових потенціалу, який необхідний, в деякій мірі ідеальному уявленню про структуру, склад та механізми взаємодії потенціалу для виробництва продукції з високими конкурентними перевагами, що знаходять своє відображення в «деревах цілей», які мають широкий спектр локальних та системних оцінок стосовно окремих елементів та взаємозв'язків [6].

І. П. Отенко, Л. М. Малярець [7] у своїй праці досліджують маркетинговий концептуальний підхід до управління потенціалом розвитку підприємства, який направлений на гнучку та постійну реакцію стосовно змін умов збуту завдяки використанню ситуаційного підходу для прийняття управлінського рішень, впровадження активної стратегії з управління, яка забезпечує контроль та успішні контакти у ринкових процесах.

Системний підхід є одним із основних у процесі управління потенціалом компанії. Під час його використання на базі маркетингових досліджень потрібно спочатку сформулювати параметри виходу певного товару чи послуги, тобто відповісти на питання : з якими показниками якості, що робити, для кого і у які терміни, з якими витратами, за якою ціною? Потім визначаються параметри входу: (які потрібні ресурси і інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів).

Сучасна економічна наука не обмежується перерахованими концептуальними щодо управління потенціалом. Наприклад, О. А. Бакунов і М. О. Яременко [8, с. 22] у ході проведення своїх досліджень виділяли такі підходи: ситуаційний, процесний і процесно-системний підходи.

Особливу увагу науковці звертають саме на процесно-системний підхід і вважають, що саме процесно-системний підхід до управління потенціалом підприємства сприятиме досягненню головної мети, яка полягає у розробці та обґрунтуванні теоретико-методичного забезпечення ефективності використання всіх компонентів потенціалу торговельного підприємства та у розробці пріоритетних стратегічних напрямів його розвитку [8, с. 23].

Також у сучасній зарубіжній і вітчизняній літературі досить часто зустрічаються такі концептуальні підходи, як: функціональний, відтворювальний та інноваційний.

З усіх вищезгаданих концептуальних підходів найважливіший є ресурсний. Адже потенціал самого підприємства більшою мірою будується на кількості наявних ресурсів та резервів чи то економічних, чи соціальних, які не є залученими у виробництво самого підприємства. Через це потенціал підприємства цілком характеризується певною кількістю наявних ресурсів як тих, що вже залучені у виробництво, а також тих які ще не підготовлені до використання. У публікаціях багатьох науковців акцентують увагу також переважно на ресурсній природі економічних можливостей підприємства.

Запропоновані концептуальні підходи до управління потенціалом розвитку підприємства розглядається не статично, а на основі стратегії та в контексті можливого розвитку підприємства. Це зумовлено необхідністю визначення елементів організаційно-методичного забезпечення процесу управління потенціалом, реалізація основних етапів якого спрямована на забезпечення довгострокового стійкого розвитку підприємства.

1.3 Маркетинговий потенціал та його вплив на діяльність підприємства

Промисловість є однією із базових галузей економіки України, що забезпечує основні потреби споживачів. Промислові підприємства є суб'єктами господарювання, що діють у встановленому порядку та створені для виготовлення продукції промислового характеру з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Враховуючи сучасний політичний та економічний стани, та їх вплив на діяльність підприємств, актуальними є розробка та впровадження заходів, що сприятимуть трансформації та відновленню вітчизняної економіки.

Так, досліджуючи аналіз сучасного стану промисловості України, О.Ходякова [11] визначає ключовими як заходи поновлення індустріального потенціалу країни, так і її конкурентні переваги:

- 1) потужна сировинна база. Україна займає одне з лідируючих місць у світі по запасах залізної й марганцевої руди (близько 15–17 % загальносвітових запасів), вугілля (у тому числі коксівного);
- 2) вигідне географічне положення. Наявність у безпосередній близькості ринків ЄС і СНД;
- 3) мінімальна кількість витрат на вже визначену оплату праці у системі вартості, яку визначено на виробництво промислової продукції;
- 4) величезний нереалізований потенціал внутрішнього попиту на продукцію промисловості.

При цьому обов'язковими до розгляду й негайного вирішення мають бути розглянуті проблеми, які мають характер вітчизняної промисловості:

- цілковите зношування головних фондів;
- максимальна залежність від економічної ситуації, яка склалася на міжнародному ринку та високий вплив від зовнішнього попиту ;
- доволі високий показник досконалості виробництва;
- дефіцит енергетичних ресурсів підприємства;
- виготовлення продукції, яка має низьку додаткову вартість;
- відсутність ефективної системи збагачення низькоякісної вітчизняної сировини.

Діяльність промислових підприємств характеризують відповідні показники, серед яких кількість нових замовлень від клієнтів підприємства на виробництво певної продукції за різним типами діяльності (табл. 1.4), що, враховуючи обсяг іноземних замовлень, ілюструє ступінь залучення промисловості до міжнародного ринку.

Таблиця 1.4 – Кількість нових замовлень на виробництво продукції за різним типами діяльності в сфері переробної промисловості періодом січень–листопад 2018 р. [5]

Виробництво	Обсяг нових замовлень,	З нього обсяг іноземних замовлень	
	млн. грн.	млн. грн.	у % до обсягу нових замовлень за видом діяльності
1	2	3	4
Текстильне виробництво	4197,3	1336,2	31,8
Виробництво одягу	4360,1	2757,6	63,2
Виробництво паперу та паперових виробів	16256,5	5802,6	35,7
Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації	6181,6	510,1	8,3
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	43685,1	11709,4	26,8
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і	13191,9	1728,7	13,1

фармацевтичних препаратів			
Металургійне виробництво	204328,8	118701,9	58,1
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	17226,6	4897,6	28,4
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	5267,4	2679,1	50,9
Виробництво електричного устаткування	14604,1	6537,2	44,8
Виробництво машин і устаткування, не зарахованих до інших угруповань	31214,8	19243,7	61,6
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	10876,2	7120,2	65,5

Таким чином, актуальним є впровадження заходів та методів підвищення ефективності діяльності підприємства з метою здійснення зовнішньоекономічної діяльності, що актуалізується в сучасних умовах.

Функціонування підприємств та їх діяльність на міжнародному ринку визначається показником ефективності виробництва, що містить низку показників та напрямів. О.В. Шляга та М.В. Гальцев визначили критерій зі ступеню ефективності для виробництва у макроекономічному плані. Цей критерій допомагає побачити ріст продуктивності стосовно суспільної праці, що відображається через групи показників: узагальнюючі показники економічної ефективності виробництва, ефективності використання живої праці, основних виробничих фондів, матеріальних ресурсів, фінансових коштів, показники якості продукції [12].

Визначаючи напрями росту ефективності серед промислових підприємств у сфері переробної діяльності України, економічний спеціаліст Ю.В. Федорусь [50] зазначає, що необхідним є виокремлення трьох основних факторів, що впливають на процес розвитку і рівень ефективності переробних галузей на сучасному етапі: кон'юнктура потреб населення і суміжних галузей; обсяги виробництва та якість сировини; низький техніко-технологічний рівень матеріально-технічної бази. Виявлені загальні закономірності – це основа для опрацювання заходів щодо підвищення ефективності функціонування переробної промисловості із залученням наявних резервів.

Досліджуючи шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств машинобудування, О.Є. Соколов [17] зазначає, що до основних факторів забезпечення ефективності діяльності машинобудівних підприємств у сучасних умовах господарювання належать: диверсифікація виробництва, забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, стратегічне інвестування, діагностика збалансованої системи стратегічних показників діяльності підприємства, ефективне управління активами підприємства, раціональний розподіл та використання ресурсів підприємства відповідно до завдань його бізнес-плану та ін., а також ефективний маркетинг, який забезпечує стабільність ринкових позицій підприємства не тільки у короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах більшість підприємств не повною мірою використовує маркетинговий потенціал, що обумовлено відсутністю розуміння його ролі та необхідністю розробки дієвого механізму управління маркетинговим потенціалом підприємства, можливість оцінки з метою максимального задоволення інтересів груп відповідних користувачів, формування стратегічних напрямів діяльності, прийняття управлінських рішень на мікрорівні. Складові загального потенціалу підприємства та фактори, що формують структуру маркетингового потенціалу підприємства, систематизовано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Маркетинговий потенціал підприємства в структурі загального потенціалу підприємства та фактори, що його формують (систематизовано на основі [4], [9])

Таким чином, сукупність ресурсів підприємства визначає можливі досягнення цілей потенціалу підприємства, багатоаспектні складові, що містить як матеріальні, так і нематеріальні активи, які забезпечують ефективність діяльності підприємства.

Маркетинговий потенціал є невід'ємною складовою загального потенціалу підприємства, що в цілому спрямоване на досягнення корпоративних цілей та, як правило, передбачає отримання прибутку від діяльності.

Маркетинговий потенціал підприємства формують низка факторів, які в загальному визначають реальні можливості формування конкурентоспроможності промислового підприємства на ринку. У цілому до елементів потенціалу підприємства можна зарахувати усе, що пов'язане з його функціонуванням і розвитком. Він означає низку людських знань та навичок, які

працівники отримали під час роботи на підприємстві та в цілому, їхня внутрішня готовність до плідної спільної діяльності разом з іншими членами підприємства, а також матеріальних тобто це активи, які будуть відображатися у балансі компанії: прямі і оборотні засоби, інвестиції та нематеріальні ресурси [4].

Вивчаючи маркетинговий потенціал у системі управління аграрними підприємствами, В.В. Кучер та О.В. Кучер [3] зазначають, що найважливішим елементом підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах є маркетинг, який є засобом, що забезпечує ділову активність, стабільність, конкурентоспроможність і ефективність роботи сільськогосподарського підприємства. Потенціал маркетингу характеризує можливість застосування різноманітних маркетингових ресурсів та має бути інтегральною характеристикою ресурсного забезпечення підприємства.

Автори В.А. Акіф'єва та Т.Н. Батова [45] визначають поняття «маркетинговий потенціал підприємства» як систему, що інтегрує наявні маркетингові ресурси, створені резерви, можливості щодо їх використання та сприятливі можливості зовнішнього середовища; при цьому функціонування та розвиток системи підпорядковані досягненню маркетингових цілей підприємства.

Таким чином, автори наголошують на тому, що формування маркетингового потенціалу підприємства як системи є процесом моделювання ефекту від використання його ресурсів, здібностей та резервів у межах поставлених маркетингових цілей відповідно до сприятливих можливостей зовнішнього середовища та факторів невизначеності, а також під контролем підсистеми управління. При цьому під «маркетинговими ресурсами» розуміють частину ресурсів підприємства, що спрямовані на забезпечення його ефективної маркетингової діяльності. До складу маркетингових ресурсів належать: трудові, фінансові, матеріальні, інформаційні, інноваційні і часові ресурси [6].

В цілому, одним з основних завдань промислових підприємств є розширення його ринкової частки за рахунок розвитку та ефективного

використання маркетингового потенціалу, що передбачає комплекс заходів, зокрема, побудову маркетингової системи підприємства, визначення можливих ризиків, загроз та розробку заходів щодо їх уникнення або мінімізації, проведення маркетингових досліджень, прийняття на їх основі управлінських рішень. Вочевидь, формування маркетингового потенціалу промислового підприємства потребує наявності оціночних параметрів щодо маркетингової системи, що в подальшому ідентифікує напрями її діяльності та розвитку.

Вивчаючи особливості оцінки маркетингового потенціалу підприємства, В.М. Божко [2] пропонує такі кроки:

1) початковий, що передбачає визначення мети і завдань аналізу, під час якого обумовлюються вимоги до вхідної та вихідної інформації, формується послідовність і обираються оціночні показники маркетингового потенціалу і методи їх розрахунку;

2) розрахунково-аналітичний крок передбачає виконання розрахункових операцій і формування кількісних та якісних показників стосовно головних складових маркетингового потенціалу, їх роль в системі, сила впливу на кінцевий результат роботи підприємства, факторів та тенденцій зовнішнього середовища в контексті впливу на маркетинговий потенціал підприємства та резервів у стратегічній перспективі;

3) заключний крок оцінки маркетингового потенціалу підприємства означає підсумок дослідження, на основі якого визначають головні цілі та напрямки, перспективи та пріоритети стосовно формування та управління маркетинговим потенціалом компанії, тобто відбувається формування стратегічного напрямку для розвитку маркетингової системи самого підприємства.

Зрозуміло, що індикатори оцінки елементів маркетингового потенціалу є основою для формування оптимальної стратегії розвитку всього підприємства. Проте досі залишається невирішеною проблема математичного інструментарію методичного забезпечення оцінки маркетингового потенціалу підприємства.

Комплексна модель оцінки маркетингового потенціалу промислового підприємства має базуватися на розрахунку таких показників його діяльності, як виручка від реалізації продукції, прогнозована місткість сегмента ринку, витрати маркетингової служби та інтегрований показник конкурентоспроможності продукції, який пропонують розраховувати на основі як загальноприйнятих фінансових коефіцієнтів (коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, коефіцієнт фінансової стійкості, загальна рентабельність підприємства), так і специфічних коефіцієнтів маркетингової діяльності (ринкова частка, рівень передпродажної підготовки; коефіцієнт зміни обсягів реалізації; індекс рівня цін, коефіцієнт доведення продукту до споживача, коефіцієнт рекламної діяльності) [61].

В цілому для вирішення маркетингових завдань доцільно використовувати економіко-управлінський аналіз; лінійне програмування як математичний метод для вибору оптимального рішення при формуванні асортименту продукції; методи теорії масового обслуговування при формуванні графіків поставок товарів; теорію зв'язку як метод отримання інформації про процеси, що виходять за межі встановлених параметрів; методи теорії ймовірності, що допомагають прийняти рішення при найбільш ймовірному розвитку подій, та ін.

Оцінка маркетингового потенціалу є одним із ключових аспектів у формуванні стратегії діяльності промислових підприємств та прийнятті ними управлінських рішень. В цілому, маркетинговий потенціал підприємства містить всі наявні маркетингові ресурси, резерви та можливості щодо їх використання для забезпечення постійної конкурентоспроможності промислового підприємства на основі проведення ефективних маркетингових заходів щодо дослідження кон'юнктури ринку й розширення товарної, цінової і збутової політики, а також розробки стратегій щодо поведінки товару, конкурентів і споживачів на ринку. Відповідно, основними складовими маркетингового потенціалу промислового підприємства є внутрішнє (товарна та цінова політика, збутова система, механізми просування товару, організаційна структура, рівень

конкурентоспроможності, інформаційна система, кадрова політика, комунікаційна діяльність тощо) та зовнішнє (частка ринку, характеристика ринку, конкуренти, взаємозв'язки зі споживачами та ін.) середовище [44].

Виявлено, що до факторів, які впливають на маркетинговий потенціал промислового підприємства, належать: рівень кваліфікації та досвід персоналу (маркетологів), рівень співвідношення ціна/якість, частка ринку, відомість торгової марки, оптимальний асортимент, лояльні споживачі, рівень обслуговування, власна збутова мережа, виважена цінова політика, імідж підприємства, маркетингова інформаційна система, партнерські відносини з посередниками і постачальниками.

Крім того, встановлено, що для забезпечення обґрунтованої оцінки рівня маркетингового потенціалу промислового підприємства необхідно забезпечити виконання таких етапів:

- формування достовірної і повної інформаційної бази для оцінки маркетингового потенціалу;
- виокремлення внутрішніх та зовнішніх факторів, що характеризують маркетинговий потенціал;
- розробка системи кількісних та якісних показників і значень вагових коефіцієнтів;
- розрахунок інтегрованого показника ефективності маркетингового потенціалу.

Розробка ефективної системи комплексної оцінки маркетингового потенціалу на промислових підприємствах дозволить підвищити ефективність виробництва та реалізації, посилити ефективність управління, покращити якість і конкурентоздатність продукції, прискорити науково-технічний розвиток підприємства та збільшити продуктивність праці.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «РОСАВА»

2.1 Характеристика діяльності ПрАТ «Росава»

2.1.1 Історична довідка про ПрАТ «Росава»

Історія українського виробника шин починається з заснованого в 1972 році Білоцерківського шинного заводу. З лютого 1972 року - його очолив Михайло Тимофійович Митрофанов. Під його керівництвом виробництво налагоджено зі значним випередженням термінів. [70]

Один за одним виходили на проектну потужність цехи та підприємства шинного комбінату. Це був період небувалого ентузіазму. Завдяки досвіду та самовідданий праці співробітників ПрАТ «Росава» став найбільшим виробником шин в країнах колишнього СРСР, а також одним з провідних в країнах СНД. [70]

2011 рік – згідно зі списком, який опублікувало авторитетне видання «Шинний бізнес» (Tire Business) компанія «Росава» вперше потрапила до світового рейтингу виробників шин. [70]

2012 рік – встановлена екструзійна лінія з випуску гермошару від фірми Krauss Maffei Berstorff; два одностадійні шиноскладальні верстати типу PLT від 13 до 20 дюймів для виробництва радіальних шин; машини розкрою екрануючого шару брекера від компанії «SPOOLEX S.A.S» бренду «Calemard». Здійснено монтаж закрочувального пристрою від фірми Krauss Maffei Berstorff до протекторного агрегату TRiPLEX. Підприємство перейшло на нову європейську систему маркування шин. [70]

2013 рік – після зміни політичної ситуації в Україні ПрАТ «Росава» за короткий час успішно диверсифікувала ринки постачання сировини і збуту, розширила асортимент продукції, освоїла нові типорозміри шин, зокрема, шини з посадковим діаметром ободу 16 дюймів. [70]

2016 рік - виробництво шин на замовлення ТОВ "ПРЕМІОПІ".

2017 рік – запуск шиноскладального комплексу EXXIUM компанії VMI Holland B.V. Випереджуючи всі заплановані терміни, 14 січня зібрана перша

шина 205/60 R16 ViaMaggiore, а 18 вересня – перша шина 215/65R16 SNOWGARD. [70]

Успішно діє нова лінія з інспекції якості «HOFMANN», яка контролює якість продукції за вихідними характеристиками, в тому числі за показниками статичного та динамічного дисбалансу, що впливають на безпеку та управління автомобілем. [70]

У лютому було введено в експлуатацію нову лінію форматорів-вулканізаторів KHP 52-180 IC «Harburg Freudenberg», що забезпечує повний цикл вулканізації шин 15 – 22 дюймів. На сучасному обладнанні випущено дві інноваційні моделі шин - PREMIORRI ViaMaggiore Z Plus і Vimero VAN, а також першу шину 18-го дюйма PREMIORRI Solazo S Plus, розширено лінійки легкових шин моделей PREMIORRI Solazo Z Plus та Itegro, а також легковантажних шин моделей SNOWGARD VAN. [70]

У квітні компанія розширила технологічні лінії сучасним обладнанням - шинним агрегатом PC-2 фірми Matador (Словаччина) з поєднанням 1-ї і 2-ї стадії складання. Устаткування призначене для виготовлення легкових шин з діаметром від 13 до 22 дюймів. У ці дні зібрана перша експериментальна партія шин 195/65R15 PREMIORRI Solazo. [70]

У липні поставлена на підприємство нова лінія Apex фірми VIPO (Словачія), що призначена для автоматичного виготовлення наповнювального шнура і крила для шин з посадковим діаметром від 13 до 20 дюймів [5]. [70]

2018 рік, лютий - закуплений високоточний реометр для контролю гумових сумішей MDR 3000 Professional німецької компанії MonTech, березень - дробоструминна установка WISTA для проведення очистки і обробки поверхні прес-форм для вулканізації сільськогосподарських шин. Квітень – до підприємства надійшли перші форматори-вулканізатори 52" мод. 400-52 UZYM13 компанії "UZER MAKINA", що забезпечить збільшення виробництва шин 15 - 19 дюймів, а також монтаж гвинтового компресора Garden Denver VS 290 з частотним перетворювачем. [70]

2.1.2 Місія, стратегія та цілі розвитку ПрАТ «Росава»

Місія ПрАТ «Росава» - сприяти безпеці під час руху, шляхом забезпечення надійними та ефективними шинами.

Філософія ПрАТ «Росава» - задовільнити повсякденні потреби в мобільності та безпеці, використовуючи накопичений досвід і впроваджуючи новітні технології. Зусилля ПрАТ «Росава» зосереджені на створенні сучасного шинного тренду відповідно до будь-яких викликів часу та ринку.

Пріоритети ПрАТ «Росава» полягають в уважному ставленні до очікувань споживачів щодо якості шин, а також в постійному розширенні асортименту. Компанія пропонує клієнтам повний спектр шин для всіх видів транспорту та формує відносини на принципах поваги, взаємного розвитку та довгостроковій співпраці.

Умови діяльності сучасних виробничих установ характеризуються нестабільним зовнішнім середовищем та ускладненими внутрішніми бізнес-процесами, що зумовлюють імовірнісний характер подій, що відбуваються або вже відбулися та сприяють виникненню багатьох ризиків у роботі підприємства. Саме в таких умовах керівництво підприємства вимушене приймати швидкі стратегічні рішення.

Стратегічні рішення вважаються різновидом типу управлінських рішень та є пов'язаними з рішеннями, які мають велике значення для підприємства в цілому, а саме позиції установи по відношенню до його конкурентів та споживачів, товарів чи послуг, а також ринків та макросередовища. Такі рішення окреслюють загальний курс розвитку підприємства та його перспективну життєздатність в умовах тих подій, що прогнозуються, несподіваних подій та зовсім невідомих в даних час, які можуть відбутися у його оточенні [62].

Поняття стратегічного рішення означає результат вибору особою яка має уповноваження з вибору альтернативи дій, які спрямовані на вирішення обраних завдань стратегічних характеру для підприємства у вже існуючій або лише в спрогнозованій наперед ситуації. Процес прийняття та ухвалення стратегічних

рішень це певний усвідомлений профільно-творчий процес, який базується на виборі однієї чи кількох варіантів із вже наявних або потенційних альтернативних дій, що спрямовані на досягнення визначених стратегічних цілей для підприємства [16].

Процес форумання та постановки стратегічних рішень за умов невизначеності чи неточності та можливого ризику має здійснюватися з урахуванням певних базових концепцій та основних принципів щодо теорії прийняття стратегічних рішень [57].

Процес, який спрямований на прийняття чітких стратегічних рішень за кризових умов або періоду невизначеності повинен має проходити по чітко визначеним етапам:

1 етап. Діагностика проблем. На цьому етапі виявляються проблеми, які мають вагоме місце у розробці та реалізації стратегії для підприємства, визначаються ризики через з якими підприємство стикнеться при виконанні своєї діяльності. Після виявлення можливих проблеми вони класифікуються та ранжуються за критеріями терміновості вирішення, ступеню важливості для підприємства та нових тенденцій розвитку.

2 етап. Формування стратегічних рішень. Цей етап полягає у постановці завдань, формулюванні потрібних критеріїв, визначення певних обмежень рішення та розробці інших можливих варіантів рішення. Розробка альтернатив це досить важливий етап, який потрібно розглядати, як кількість різноманітних варіантів вирішення певної проблеми, щоб знайти один найкращий варіант. Існують різні методи з розробки альтернативних варіантів стратегічних рішень, які можна виокремити у три групи: формалізовані матричні інструменти, експертні індивідуальні та колективні методи в які входять „мозковий штурм“, „635“, „дерево рішень“ «метод Дельфі» та ін., та безпосередньо досвід керівника.

3 етап. Остаточна підготовка стратегічних рішень. На цьому етапі впроваджується процес ризик-менеджменту. Він поєднує ідентифікацію ризиків у вже розроблених стратегічних варіантах рішення, оцінку рівня ризику в

альтернативах, а також прийняття заходів щодо зниження рівня ризиків або послаблення їх негативного впливу на діяльність підприємства.

Головні методи прийняття стратегічних рішень поділяються на кількісні (метод статистичного розподілу збитків, аналіз доцільності витрат, математичні, статистичні, ігрові моделі метод побудови кривої ризику, метод аналогії, імітаційного моделювання) та на якісні (сценарний метод, метод експертних оцінок, метод побудови, метод Дельфі, дерева рішень", „дерева подій" та багато інших).

В умовах невизначеності тобто неповноти або неточності інформації для прийняття стратегічного рішення використовують метод аналізу ієрархії; методи прийняття рішень при невизначеній вихідній та вхідній інформації (неточні множини або логіка); або обрати для аналізу якісні методи, які використовують способи отримання достовірної інформації від експертів та логічні процедури які використовуються для вибудови висновків, які співпадають з можливостям людської системи аналізу та обробки інформації. Наступним кроком після виявлення ризиків у вже розроблених керівництвом альтернативах та визначено їх кількісний та якісний рівень, можна обрати найкраще рішення. За умов ризику такі рішення зазвичай приймається за принципом критерію максимального виграшу чи мінімального ризику для виробничої установи. Цей етап завершується відповідним оформлення обраного рішення (наказ, розпорядження, вказівка) [46].

4 етап. Реалізація стратегічних рішень в процес діяльності підприємства. Це останній етап на якому виконавці отримують обрані стратегічні рішення, організується процес їх виконання, здійснюється поточний контроль за перебігом реалізації цих рішень та на завершення проводиться оцінка ступіня вирішення поточної проблеми. У випадку коли проблема не була вирішена, потрібно ще раз почати з першого етапу.

В процесі управління діяльністю будь-якого підприємства, зокрема ПрАТ «Росава» важливу роль відіграють фахівці та умілі управлінці, котрі здатні

приймати оптимальні рішення, пов'язані з майбутнім функціонуванням підприємства, узгоджувати поточну діяльність із стратегічними цілями, ефективно здійснювати адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища, котре постійно змінюється, як наслідок від формування та реалізації максимально ефективної стратегічної діяльності. Необхідність таких дій у використанні стратегічного плану, як сукупність досить ефективних та прогресивних методів з управління виробничою установою, зумовлена постійним економічним та технічним розвитком ринку, а також невинним рівнем зростаючою конкуренції на обраному ринку.

У ефективності стосовно діяльності підприємства існує доволі тісний зв'язок між минулим, сучасним та майбутнім станами ефективності. Такий стан характеризується рівнем отриманого остаточного результату та створених протягом визначеного періоду визначених можливостей для розвитку та виявлення ризиків та можливостей занепаду підприємства. Насьогодні менеджерам та іншим галузевим керівникам доводиться дуже ретельно проаналізовувати зовнішній стан ринку, щоб вчасно внести змін до вже обраної стратегічної політики розвитку підприємства. Керівники мають добре розбиратися в особливостях діяльності власного підприємства, в його сильних чи слабких сторонах, щоб заздалегідь мати можливість передбачити, які все ж зміни можуть принести успіх а які є загрозою. Іншими словами, політика стратегічного управління це основа, сучасна парадигма для успішного управління підприємством [38].

Стратегічні управлінські рішення можуть мати різні види. Але не зважаючи на це, важливу роль для стратегії розвитку відіграють управлінські рішення, що діляться на організаційні, які в свою чергу умовно можна поділити на запрограмовані та незапрограмовані, та на компромісні і інтуїтивні, що базуються на судженнях, раціональні рішення.

Організаційні рішення класифікують на запрограмовані і незапрограмовані. Перший тип рішень має найвищий рівень структуризації.

Наприклад, якщо директор з питань фінансів товариства приймає рішення про інвестування вільних грошових коштів, які товариство змогло заощадити, у ті цінні папери чи інші інвестиційні проекти, які дають змогу забезпечити максимальний обсяг дохідності, і таким чином окупитися та отримати додаткове джерело одержання прибутку. В такому випадку таке рішення є запрограмованим, тому це рішення дозволить виконавцям виконати свої обов'язки найкращим чином.

Незапрограмовані рішення на протигагу попередньому типу рішень мають досить низький рівень структуризації та приймаються в тому випадку, коли складно передбачити можливі наслідки. Тому підприємству рекомендовано прибігати до прийняття запрограмованих управлінських рішень, адже вони дають змогу передбачити усі можливі варіанти розвитку ситуації і таким чином допоможуть уникнути несподіваних ситуацій, котрі можуть загрожувати підприємству. Проте, не слід вважати, що незапрограмовані управлінські рішення є неприйнятними в процесі прийняття стратегічних рішень. Бувати ситуації коли підприємство не є достатньо проінформованим щодо майбутніх наслідків і не може цього зробити через нестабільність ринку. І тому йому все ж таки прийдеться їх приймати, незважаючи на ті наслідки, котрі важко передбачити [3].

Запрограмовані рішення основані на заведеному порядку чи процедурній політиці та ухвалюються лише за типових обставин. Запрограмовані рішення можна розглядати, як результат послідовних дій чи заходів, що сприяють вирішенню певної проблеми. Найчастіше у таких випадках число варіацій самого рішення досить обмежене і вибір потрібно робити в межах напрямів, які були визначені динамікою розвитку установи. У разі коли виникають проблеми або ситуації, стосовно яких програмоване рішення не діє, несприятне чи невідоме, керівництво чи особа яка має право на ухвалення рішення повинні використати незапрограмовані рішення. Характеристики цих рішень передбачають доволі

слабку структуру, яка обумовлена недостатньою кількістю потрібної інформації, незатвердженою процедурою та відсутністю цілей чи завдань.

У реальному житті керівники підприємств використовують здебільшого запрограмовані рішення, які полегшують аналіз можливих ризиків, а також дозволяє підкреслити результати вже прийнятих раніше рішень та об'єктивно оцінити логіку мислення тієї людини, яка приймала дане стратегічне рішення [46].

Але у багатьох випадках управлінські рішення приймаються компромісним шляхом. Тобто з багатьох пропозицій вибирається альтернатива, котра в свою чергу мінімізує можливі ризики та негативні наслідки. Наприклад, фінансовий директор товариства може прийняти рішення щодо зниження ставки оголошених дивідендів для того, щоб вивільнені кошти спрямувати на рекламну компанію підприємства, яка дасть змогу збільшити обсяги продажів продукції. Звичайно, що дане компромісне рішення може призвести до тимчасового погіршення фінансових показників та невдоволення акціонерів підприємства, але у стратегічній перспективі принесе більше вигоди. Такі рішення дозволяють знизити ризики до найнижчої можливої межі. На етапі прийняття стратегічних управлінських рішень значну роль відіграють інтуїтивні рішення

Такого типу рішення робляться на основі відчуття того, що воно є правильний. В тому випадку коли інтуїтивні моменти наявні у процесі прийняття стратегічних рішень, визначити їх ризики дуже складно. У будь-якому випадку рішення основані на інтуїтивному сприйнятті вважаються більш ризикованими, ніж ті рішення, які побудовані на судженнях, а вибір зумовлений знаннями або набутим досвідом

Головним критерієм ефективності стратегічних рішень з управління є висока якість управлінського рішення. Якість управлінського рішення означає сукупність різних параметрів, які відповідають обраній меті з управління і забезпечують реальність її виконання. Якість управлінського рішення оцінюється за такими показниками [18]:

- 1) показник ентропії окреслює кількісну невизначеність обраної проблеми. В тому випадку коли проблема формулюється без кількісних, а лише на якісних показниках, показник ентропії наблизиться до нуля. Але якщо всі показники визначеної проблеми вимірювати кількісн то показник наблизиться до одиниці;
- 2) ступінь ризиків щодо вкладених в підприємство інвестицій;
- 3) можливість реалізації управлінського рішення за показниками якості чи витрат а також термінів їх виконання;
- 4) ступінь точності прогнозу та коефіцієнт апроксимації вибудованої теоретичної моделі з використанням фактичних даних , на основі яких вона розроблялася.

Безперечно, що для того щоб прийняті управлінські рішення принесли максимальну користь для ПрАТ «Росава», необхідно щоб вони були якісними і співпадали з стратегічною політикою підприємства.

Задля успішного функціонування підприємства, можуть використовуватись експертні методи прийняття управлінських рішень. Вони являють собою прийняття рішення з урахуванням та пропонуванням суб'єктивних думок експертів, котрі дають аналіз стану підприємства у разі реалізації обраної ним стратегії. Одним із таких методів є метод "дерева рішень". Ця модель надає інформацію в графічній формі. На створеному графіку демонструються усі кроки, які слід розглянути та оцінити різні варіації аналізу проблеми. "Дерево рішень", як метод надає змогу підкреслити два основні моменти, а саме це використання інформації, набутої в процесі підготовки ухваленого рішення та зрозуміти характер процесу прийняття рішення [57].

Таким чином, метод "дерева рішень" зосереджений на завданні демонстрації через графічну схему наслідків у майбутньому через прийняте сьогодні рішення. "Дерево рішень" дає змогу керівництву уявити та побачити кількісну оцінку явищ в умовах суб'єктивного ухвалення непрограмованих рішень та можливість передбачити оцінку наступних питань [35]:

1. Визначення можливих дій, що в майбутньому можуть виходити з ухвалення будь-якого варіанту рішення.

2. У висновку таких дій можуть або відбутися або ні певні події. Метод дає можливість визначення імовірності настання, цих подій. Загальна сума цих ймовірностей має дорівнювати 1 або 100%.

3. Припускаючи можливість настання події дає оцінку очікуваного ефекту можливої дії

4. Дає оцінку прибутку, який отримали від постачання продукту з кожного ринку окремо. Такий розрахунок містить очікуваний ефект, що множиться на його відповідну імовірність настання. Врешті решт, дохід від зроблених дій сумується і на основі цього рішення ухвалюється.

Керівники, які мають таку проблему, мають не лише вирішити, на якому ринку слід у першу чергу представити свій товар, а також вони повинні зокрема вирішити, чи взагалі потрібно виходити з продукцією на інший ринок. Кожна "галузь" дерева виявляє можливу послідовність прийнятих рішень та відповідний алгоритм виконання дій.

Реальні ситуації, які вимагають швидкого рішення, зазвичай більш суб'єктивні. Завжди існує вірогідність що одна з представлених альтернатив не зможе досягти поставленої мети. Тоді вважаємо, що є дві альтернативи, що дають однаковий ефект. Крім того, менеджери повинні усвідомлювати, що можуть статися неочікувані негативні наслідки від ухвалення того чи іншого рішення, незважаючи на той факт, що на папері воно виглядає бездоганно. Особам, що приймають рішення, необхідно пам'ятати, що "очікуваний дохід" - математичний компроміс, який рідко відповідає тому результату, що виходить насправді [54].

При використанні методу "дерева рішень" підприємство має змогу наочно побачити майбутній варіант розвитку подій після прийняття стратегічного рішення. Даний метод дозволяє підприємству оцінити результат від кожної його дії, які воно може здійснити і завдяки цьому оцінити ефективність кожної з них.

"Дерево рішень" також дозволяє розглянути не тільки усі кроки підприємства необхідні для реалізації певного стратегічного завдання, а також оцінити усі можливі альтернативи, котрі присутні на кожному етапі розгляду відображуваних кроків на графіку.

Ще одним методом прийняття стратегічних рішень є колективні форми групової роботи. Вони можуть здійснюватись у формі засідання, зборів, роботи в комісії тощо. Проте найбільшого поширення серед методів групової підготовки прийняття стратегічних управлінських рішень є "мозковий штурм" або більш поширена назва це "мозкова атака".

"Мозковий штурм" як метод в практиці вже більш відомий і розповсюджений створення нових креативних ідей які виникають шляхом співпраці творчих спеціалістів. Цей метод характеризується спільною колективною генерацією ідей чи задумів з творчим підходом до розв'язання поставленої проблеми. "Мозкова атака" означає вільний, часково неструктурований процес з пошуку та створення ідей, про які учасники висловлюються під час зборів. У кінцевому результаті пишеться список, в якому всі пропозиції учасників структуруються за певними критеріями, а також за їх обмеженістю і потенційною результативністю. У процесі проведення методу "мозкового штурму" кожен з учасників висуває і розвиває власну ідею або ідеї своїх колег, які в майбутньому можуть бути використані для розвитку інших методом їх комбінування. Щоб забезпечити найбільший ефект, метод "мозкового штурму" має відповідати правилам, інакше він може перетворитися в нараду [54]:

1. Учасники: бухгалтери, фінансисти, плановики, конструктори, технплоги, енергетики, інструментальники, працівники служб матеріально-технічного обслуговування, представники споживача, збуту тощо. Дуже важливо, щоб серед творчих учасників штурму були присутні спеціалісти з різним професійним досвідом. На початковій стадії вони мають мати уявлення про проблему, але в той же час не детально її знати, мається на увазі бкти незалежними в судженнях.

Небажаним явищем є той випадок коли в сесії брали участь керівник та його підлеглі, такого стану подій краще уникати для максимальної ефективності методу.

2. Основні стадії:

На першій стадії не дозволяється заздалегідь обговорювати висунуті ідеї чи пропозиції (існує судження, що критичні зауваження знижують ефективність творчого процесу, а також заважають створенню нових ідей). На першій стадії увага має зосереджуватися на кількості, а не якості ідей, що пропонуються учасниками.

На другій стадії методу учасники мають професійно розвинути висунуті ідеї, так як в кожній з них можна відшукати зерно раціональності. Зазвичай, учасники засідання зосереджують свою увагу в першу чергу на позитивні сторони ідей. Саме їх вони і повинні розвинути. Дуже поширеним явищем стало, коли ідеї, що були висунуті під час творчого процесу, можуть брати за основу ідеї інших учасників чи, навпаки, бути для інших ідей фундаментом чи каталізатором. Вагомий та посилений ефект дає творче комбінування ідей, що полягає в складанні переліку всіх вже запропонованих варіантів вирішення проблеми, які аналізуються, із визначенням переваг та недоліків кожного із запропонованих варіантів. Під час обговорення сформованого переліку ідей у спеціалістів можуть виникнути нові, більш оригінальні та дієві ідеї, побудовані на комбінаціях вже висунутих пропозицій.

3. Правила для учасників:

- учасники розміщуються обличчям один до одного;
- забороняються суперечки, критика, оцінка того, що пропонується;
- сталий час виступу для кожного учасника - 1-2 хв.;
- обов'язково висловлювати будь-які ідеї, включаючи абсурдні та ірраціональні;

- пам'ятати, що кількість ідей набагато важливіше за їх якість ,а фільтрування ідей та їх остаточна оцінка проводяться групою спеціалістів лише після "мозкового штурму";

Керівники повиненні:

- спрямовувати дискусію в потрібний напрямок та задавати питання, які зможуть стимулювати творчу роботу учасників;
- допомагати, підказувати, жартувати, використовувати репліки, які допомагають створювати неформальну обстановку.

Рекомендації для максимальної ефективності методу:

- всі ідеї потрібно зустрічати зі схваленням та без осуджень;
- навчитися вірити у можливість учасників
- дуже добре задавати питання, які можуть розвивати ідею в нових площинах;
- варто прагнути до вирішення обраної проблеми;
- всі учасники між собою рівноправні;
- групі не потрібно ставити певне конкретне завдання, а краще охарактеризувати проблему;
- під час процесу дуже небажані перешіптування або жести, які б могли відволікати увагу учасників від вирішення проблеми.

Обмеження та умови методу:

- кількість учасників має бути від 4 до 15;
- різний рівень освіти чи спеціалізації учасників підвищує ефективність методу;
- важливо дотримуватись гармонічного балансу в процесу активності,а також серед темпераменту учасників;
- бажаний час роботи має коливатися від 15 хв. до 1 год.;
- найкращий час для проведення "штурму" це у після початку роботи або у внутрішні години роботи підприємства;

- приміщення для проведення такого типу зборів має бути комфортним, відстороненим від подразників, зокрема від шуму.

"Мозковий штурм" це відомий метод з активізації внутрішнього творчого мислення. Метод був побудований на створенні певної атмосфери, яка б сприяла створенню креативних думок чи ідей. Проте не всі проблеми можна вирішити використовуючи прийом "мозкового штурму". Він буде ефективним лише для вирішення нескладних завдань та проблем загального, найчастіше це питання організаційного характеру, такі проблеми вже добре знайомі всім учасникам методу і група має достатньою інформації про її стан. Для вирішення складних завдань бажано вже мати ідеї, які можуть бути отримані протягом кількох попередніх сесій. Іноді доречно використовувати метод який є зворотнім до "мозкового штурму". Він відрізняється від попередньо вже розглянутого тим, що тут велика увага надається критиці ідей, що виносяться для обговорення. На зборах чи сесіях можуть вирішуватися дуже вузькі або спеціальні завдання для співробітників. Сенса роботи полягає у всебічному аналізі слабких сторін об'єкта, який потрібно або удосконалити або вже замінити його на новий. Такий прийом є дуже ефективним на стадії проведення аналізу, що вже відбулася, а сенс полягає в тому, що головним завданням стає виявлення найбільшої кількості недоліків, а також знаходження нових резервів [43].

Метод "мозкового штурму" досить ефективно використовувати тоді, коли для прийняття важливого рішення необхідно безліч альтернатив. Тому для підприємства, котре ми розглядаємо, він може стати досить результативним та необхідним в ситуаціях, які потребують від осіб котрі приймають рішення якомога більше альтернативних варіантів. Чим ще даний метод завоював свою популярність так це тим, що у ньому можуть брати участь представники різних спеціальностей та посад підприємства: від бухгалтерів до простих робочих. Також можуть брати в ньому участь незалежні спеціалісти та консультанти різних «калібрів». Це в свою чергу дає можливість різним «верствам»

підприємства пропонувати свої варіанти вирішення поставленої проблеми чи ухвалення важливого рішення.

Проте даний метод ПрАТ «Росава» слід використовувати при вирішенні не дуже складних завдань, які більш пов'язані з організаційними особливостями діяльності товариства.

Ще одним варіантом прийняття рішень є метод Дельфі. Цей метод розробив математик О.Хельмер. Цей метод заснований на проведенні опитувань фахівців через анкети стосовно якоїсь проблеми. Дані, які отримуються обробляються за принципом статистики та відбувається формування діапазону думок які висловили експерти, які є відзеркаленням колективної думки стосовно вибору стратегічного курсу та діяльності виробничої установи.

Метод Дельфі як практичний метод побудований на отриманні цільної думки лідерів колективної думки шляхом багаторазової процедури анкетування. Принцип методу полягає у виборі певної групи людей, які виступають експертами для обговорення винесеного питання. Стосовно членів комісії то вони є незалежними і найчастіше незнайомі один з одним. Група обраних членів комісії повинна висловити свою думку (через вислані заздалегідь анкети) стосовно подій, що мають відбутися або ж можливість позитивних чи негативних прогнозів стосовно діяльності підприємства. Наступний кроком згідно цього методу є узагальнення отриманих даних координатором та їх подальше надсилання членам комісії. На основі вже отриманої інформації, ті ж члени комісії повинні зробити аналіз та зробити другий прогноз. Процедура повторного надсилання і опитування має продовжуватися до тих пір, поки експерти досягнуть згоди, або ж коли надіслані відповіді перестануть дуже відрізнятися. Великої прихвильовості та популярності цей метод отримав завдяки низькій собівартості та комплексності отриманих результатів .[54].

В основі методу Дельфі знаходяться наступні факти [62]:

- при тривалому прогнозуванні якщо використовувати стохастичний підхід є вірогідніснь не співпадіння з дійсністю;

- якісні знання та знання на основі досвіду експертів чи осіб, які приймають рішення, можна використовувати в тому випадку коли є наявний апарат теорії нечіткості множини;

- майбутню оцінку явища чи об'єкта досить складно уявити конкретним точним числом;

- числа, які є нечіткими мають бути задані четвіркою параметрів, та використовуються у наданні нечітких інформаційно-числових даних і дозволяють підкреслит песимістичні та оптимістичні значення для прогнозування оцінок.

Метод Дельфі має здійснюватися у послідовності [39]:

1. Кожен обраний експерт має давати оцінку у формі нечіткого числа, яке дозволить визначити можливий спектр всіх значень. Окрім цього, цей етап включає в себе встановлення рівня відносної значимості кожного з експертів. Якщо використовувати метод парних порівнянь, що започаткував Сааті, можна визначити найбільш вагові коефіцієнти стосовно кожного експерта. Після цього потрібно вирахувати середнє нечітке число, яке і буде репрезентативною думкою обраної групи експертів.

2. Необхідно зменшити різницю між думками кожного з експертів та визначеною репрезентативною думкою всієї групи експертів. Через це слід розраховувати відстань, яка буде показувати певні відхилення у судженнях кожного експерта від групової репрезентативної думки експертів.

3. Формулювання висновку про відмінності думки одного експерта від групової думки експертів дає можливість залишити якісну думку кожної особи. Після цього процедуру слід повторити. Кожен новий варіант, зазвичай, дозволить поєднати думки експертів відносно загальної думки, хоча цей момент вже не є обов'язковим. Моментом зупинки може стати заздалегідь вже обрана кількість ітерацій, або визначена межа порогового значення відстані.

Метод Дельфі може слугувати і допомогти підприємству під час прийняття складного управлінського рішення, коли необхідна думка фахівців та експертів певного спрямування.

Підприємство даний метод може використовувати тоді, коли необхідні певні прогнози та можливі варіанти розвитку ринкової ситуації.

Даний метод дає змогу підготувати керівникам товариства необхідний план дій для підготування до майбутніх прогнозованих ситуацій.

Можна дійти висновку, що процес ухвалення стратегічного рішення для підприємства за умов ризику або невизначеності завжди є циклічним, і повинно мати постійний характер. Вчасне виявлення та окреслення проблем та прийняття правильного стратегічного рішення дає можливість успішно уникнути великих негативних наслідків для підприємства у майбутньому.

2.1.3 Організаційна структура ПрАТ «Росава» та завдання підрозділів

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «РОСАВА»

Функціональні обов'язки планово-економічного бюро [44]:

- керує роботами з кон'юнктурного опрацювання і підготовки до комерційних пропозицій, кошторисної підготовки до виробництва, діяльності у зовнішній економіці, аналізу щодо завантаження та прогнозування галузево-виробничої діяльності підприємства;
- бере участь в розробці виробничої програми і довгостроковому і короткостроковому плануванні;
- забезпечує координацію і узгодження дій всіх підрозділів підприємства при використанні єдиної стратегічно-комерційної політики;
- досліджує досвід та навички із завоювання певних позицій на регіональних, світових та міжнародних ринках;
- слідкує за правильним виконанням умов договорів чи контрактів;
- здійснює розподіл завдань між співробітниками відділу, забезпечує і контролює ведення обліку та встановленої звітності.

Функціональні обов'язки заступника начальника відділу з експлуатацією:

- проводити аналітичну та науково-дослідну роботу з метою збору, оцінки та аналізу одержуваної інформації, а також вироблення практичних рекомендацій;
- організувати аналітичне та методичне забезпечення проведення дослідних робіт;
- здійснювати моніторинг публікацій, в тому числі в російських і зарубіжних засобах масової інформації, дає їм оцінку;
- координувати роботу учасників при їх співпраці над проектом та контролює процес виконання робіт на інших структурних підрозділах організації;
- складати необхідну звітну документацію.

Функціональні обов'язки виробничо-диспетчерського відділу:

- оформляє прихід на підставі прибуткових документів від постачальника і актів приймання товару за кількістю та якістю, підписаних завідувачем складським комплексом, старшим комірником і представником постачальника;

- відстежує строки зберігання продукції;
- оповіщення всієї комерційної служби про стікали терміни продукції;
- формування звітів про продаж товару по минулого дня;
- звіт по залишках на складі;
- звіт по сформованим заявками на наступний день;
- контроль всієї роботи операторів;
- вирішення конфліктних ситуацій з покупцями.

Функціональні обов'язки керівників відділів [45]:

- здійснює довгострокове, короткострокове і оперативне планування продажів, прогнозування і виконання планів продажів філіалами роздрібною мережі компанії;

- доводить до відома співробітників план продажів і стратегію його реалізації шляхом проведення зборів, нарад і індивідуального консультування і вживає заходів щодо його виконання;

- забезпечує співробітників інформацією для реалізації стратегії по виконання плану продажів шляхом проведення навчання співробітників, видачі методичних матеріалів, здійснення технічної підтримки, забезпечення локальними нормативними актами, що регламентують діяльність співробітників відділу;

- здійснює мотивацію працівників філій роздрібною мережі. Забезпечує професійне зростання, організовує проведення професійної атестації і навчання;

- контролює роботи відділу шляхом отримання звітності (місяць, квартал, рік) і її аналізу;

- представляє інтереси компанії і діє від його імені в рамках своїх компетенцій відповідно до виданої довіреності.

Функціональні обов'язки менеджера по розповсюдженні та торгівлі [51]:

- погоджувати договори з постачальниками і приймати рахунки на оплату;
- виписувати товар зі складу;
- оформляти всі договірні відносини пов'язані з доставкою товару;
- вести контроль навантаження машин;
- щодня формувати заявку на укомплектування складу необхідними товарами з урахуванням попиту і місцевої кон'юнктури (на підставі заявки з магазинів);
- виконувати службові доручення свого безпосереднього начальника і прямих начальників;
- представляти інтереси своєї компанії у постачальників, вести комерційні переговори;
- вибудовувати міцні ділові відносини з постачальниками, які зміцнюють імідж і репутацію своєї компанії;
- забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів, контролювати своєчасне виконання всіх домовленостей, не залишати без рішення жодне питання клієнта;
- при випуску документів, уточнювати всі деталі заявки з працівником магазину.

Функціональні обов'язки начальника по регіональних оптових продажів:

- здійснює керівництво відділом регіонального збуту компанії, координує діяльність групи клієнтського збуту і групи розвитку та управління мережею філій;
- виходячи з завдання досягнення поставлених керівництвом цільових показників відділу, щомісяця планує обсяги його продажів, розвиток його активної клієнтської бази, створює перспективний план відкриття нових філій;
- організовує збір інформації про існуючі і потенційних покупців, їхні потреби, стежить за відображенням інформації про потенційних, нових та існуючих клієнтів в картках клієнтів і в комп'ютерній базі даних, а також за ефективним використанням цієї інформації в збутової практиці відділу;

- контролює підготовку і укладення договорів на поставку продукції регіональним клієнтам і філіям, стежачи при цьому за дотриманням співробітниками відділу встановленої в компанії технології роботи;
- в разі виникнення, погодить особливі умови поставок, при необхідності, консультуючись з комерційним директором компанії;
- забезпечує належний облік, ведення і зберігання документації в своєму відділі (бази даних, договору, довіреності тощо);
- підтримує хороші робочі взаємини всередині трудового колективу;
- виконує службові доручення свого безпосереднього керівника і прямих начальників.

Функціональні обов'язки менеджерів підприємства [13]:

- підтримування добрих відносин з напрацьованою клієнтською базою;
- пошук нових клієнтів;
- оформляє заявки на доставку / самовивіз клієнтам своєї ділянки, своєчасно подає їх операторам торгового відділу;
- оформляє договори, збирає документи до них;
- керує торговими представниками, контролює належне виконання ними агентського і трудового договору, а також розпоряджень Керівництва фірми;
- виконує обов'язки начальника.

Функціональні обов'язки менеджера по роботі з ключовими клієнтами:

- на основі планів відділу планує індивідуальні обсяги збуту і індивідуальні цільові показники щодо розвитку активної клієнтської бази;
- на щотижневій основі планує графік відвідувань і дзвінки до клієнтів;
- організовує підготовку і укладення договорів з новими клієнтами, в якщо буде потреба - переоформлення договорів з існуючими клієнтами;
- веде історію продажів по кожному своєму клієнтові, а також збирає і систематизує всю доступну інформацію про існуючі і потенційних клієнтів в своєму сегменті ринку, їх потребах, про перспективи розвитку торгових відносин з ними;

- забезпечує своєчасне і достовірне оформлення всієї передбаченої звітності та іншої робочої документації;

- виконує службові доручення свого безпосереднього керівника і прямих начальників.

Функціональні обов'язки маркетолога:

- виконує роботу по дослідженню основних чинників, що впливають на динаміку споживчого попиту на товари, співвідношення попиту і пропозиції на аналогічні види товарів;

- розробляє бюджет маркетингу і розпоряджається виділеними фінансовими засобами;

- визначає необхідний асортимент товарів, цінову політику на товари;

- організовує збір інформації від споживачів про задоволеність товарами, претензії та скарги на товари; визначає форми і способи усунення недоліків в надходять від споживачів претензії і скаргах;

- підтримує зв'язок з учасниками ринку через рекламні канали, а також за допомогою служб інформації, спрямовує їх увагу на інформування потенційних споживачів та просування власних товарів; організовує розробку стратегії рекламних заходів;

- при отриманні з ЦО інформації про майбутні промоакції, виробляє підготовку до майбутньої акції і бере участь в проведенні;

- аналізує ефективність проведення маркетингових заходів;

- спостерігає за маркетинговими кампаніями конкурентів, аналізує їх, вносить корективи у власні маркетингові заходи.

Структура кадрів ПрАТ «Росава», що характеризує співвідношення різних категорій працівників представлена на рис. 2.2.

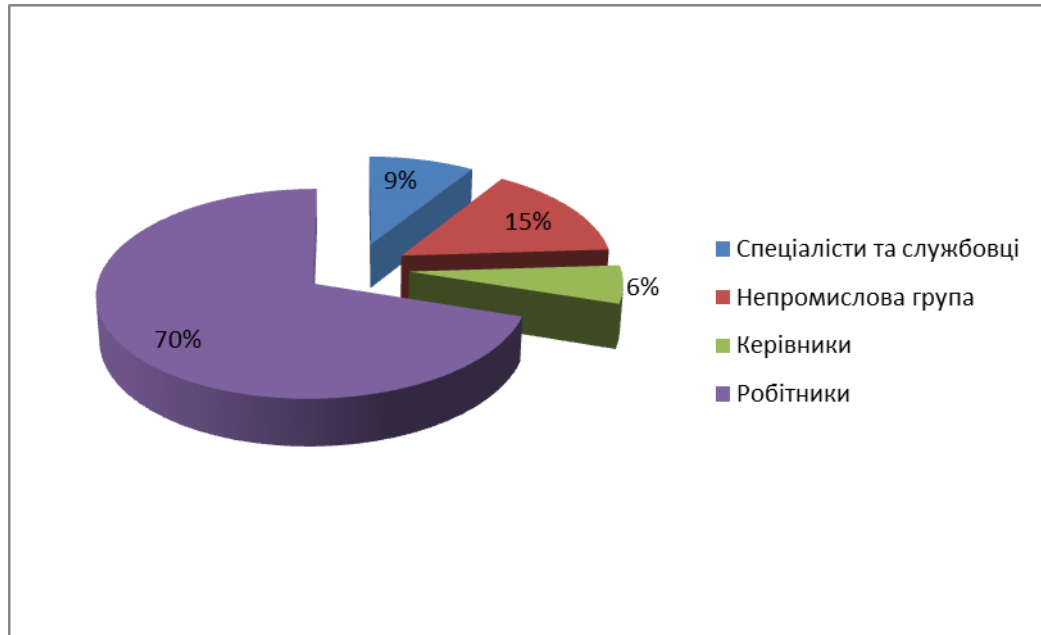


Рис. 2.2. Структура кадрів ПрАТ «Росава»

З рис. 2.2 видно, що персонал з питань управління займає досить вагоме місце в загальній чисельності, зокрема на нього припадає близько 6%, службовці і фахівці - 9%. Велику питому вагу працівників непромислової групи обумовлений наявністю великої кількості об'єктів непромислової сфери, в тому числі соціальної.

2.2 Аналіз українського ринку автомобільних шин та місце ПрАТ «Росава» на даному ринку

2.2.1 Особливості, стан та тенденції українського ринку автомобільних шин

Незважаючи на фінансову нестабільність і негативний вплив світової економічної кризи на економіку України, кількість комерційного й приватного типу транспорту невпинно зростає. Тому рівень попиту на гумові шини безпосередньо залежить від темпів зростання автотранспорту.

Частка українського ринку у сфері продажу та виготовлення гумових шин, на сьогодні, становить 1190,3 млн. дол. США, в складі якого частка вітчизняного виробництва у вартісному вираженні складає 348,18 млн. дол. США, а в кількісному – 5331 тис. гумових пневматичних шин на рік. Частка експорту на

ринку складає 158,5 млн. дол. США, а частка імпорту становить 1000 млн. дол. США.

Динаміка виробництва автомобільних шин на території України характеризується тенденцією до скорочення: якщо в 2016 р. порівняно з 2015 р. темп зниження вітчизняного виробництва становив 5%, то в 2007 р. и 2009 р. він досяг рівня 23% [13].

На сьогоднішній день в українській галузі гумових пневматичних шин найпопулярнішими виробниками є ЗАТ «Росава» у м. Біла Церква, ВАТ «Дніпрошина», у м. Дніпро та ТОВ «Науково-впроваджувальний центр «Консіма». Товарообіг шин в 2011 р. склав 1159,2 млн. дол. США. Об'єми реалізації гумових пневматичних шин в Україні в 2010–2011 рр. майже не змінилися, хоча дійсно відбулися певні зміни в питанні грошових виразів через зростання ціни та нестабільного коливання курсу іноземної валюти, щодо гривні в посткризовий період [13].

Український ринок автомобільних шин значною мірою піддається впливу імпорту. Це підтверджується тим, що, при оцінці динаміки товарообігу на вітчизняному ринку за останніх 6 років, прослідковується тенденція спаду частки експорту й зростання частки імпорту. Значне зростання імпорту пов'язане насамперед через постійне збільшенням рівня попиту на шини преміум-класу, а також шин середньої цінової категорії з вискоякісною продукцією. Виробництвом таких шин займаються переважно не вітчизняні виробники, а великі іноземні компанії, в тому числі і відома компанія "Yokohama". Найбільшими імпортерами гумових шин на територію України на сьогодні є Росія та Білорусь. Найменшу частку імпорту на ринку займають Південна Корея, Польща, Японія, Угорщина, Чехія, Фінляндія а також інші країни Європи. Український споживач надає велику перевагу більш відомим брендам (гумово-технічні вироби), які системно відносяться до комплексу маркетингу своїх шин, і, таким чином, в місцях продажу мають великий успіх.

Ринковий аналіз передбачає визначення місткості ринку, що являє собою можливий об'єм реалізації товару в заданий відрізок часу за заданого рівня цін. Для визначення місткості національних товарних ринків застосоване поняття під назвою «видимий» метод споживання товарів, мається на увазі, що розглядається виробництво власного товару у країнах за вирахуванням експортів та із додаванням імпортів схожих товарів, в нашому випадку гумових пневматичних шин [10].

У 2008 році в Україні був пік продажів автомобілів, але не шин. До 2013-го і літні, і зимові комплекти шин автомобілів, куплених в 2008-му, вже були зношені. Тому найвищі показники по шинному ринку України були зафіксовані в 2013 році - було продано 7-7,5 мільйона шин за цей рік. 6,5 мільйона з них - шини для легкових автомобілів, інше - шини для вантажної, сільськогосподарської та спецтехніки.

2014 рік став переломним - почалося падіння ринку шин. Початок військових дій на сході, стрибок курсу долара в кінці року і, як наслідок, низькі показники продажів за цей рік привели до банкрутства деяких великих гравців шинного ринку України. Хоча аж до 1 січня 2015-го торгівля з Кримом ще здійснювалася, тобто, шини, які були завезені в Україну легально, мали сертифікати якості і т.д., можна було без особливих проблем продавати в Крим.

У 2014-му році ринок автомобільних шин в Україні знизився приблизно на 2 мільйони шин. У 2015 році в зв'язку з обмеженням торговельних територій України по Криму, Донецьку і Луганську український шинний ринок втратив ще близько 25% ринку збуту

У 2014, 2015 роках ні особливих черг на шино-монтажних станціях, ні збільшення пробок на дорогах не спостерігалось. Різкий стрибок курсу долара і цін на бензин привів до зниження платоспроможності населення. Багато автовласників по закінченню зимового сезону не стали міняти покриття, а продовжували експлуатувати зимові і влітку.

В середині літа 2016 року зріс попит на літні шини, люди купували їх з розрахунком на літній сезон вже 2017 року, відповідно навесні 2017-го різкого зростання продажів, як в зимовий сезон 2016 року, чекати вже не доводиться.

У 2018 році очікують стабілізацію ринку і черговий його переділ між марками. Є російські компанії, які не хочуть втрачати свій сегмент ринку, наприклад, «Кама», чий бренд представляє «Омега-Автопоставка». Tunga і Cordiant (представляє «Технооптторг») надали індивідуальні знижки для ринку України, це і дозволило їм зберегти частку ринку.

А є серйозні гравці, яким український ринок став нецікавий. Власник російського «Амтел», він же власник Pirelli, китайська держкорпорація ChemChina, не вважав за цікавим для себе надавати індивідуальні умови для українського ринку. Їм цікавіше виготовляти шини Pirelli на російських потужностях Кіровського і Воронежського заводів і продавати їх до Європи, так як технології виготовлення, обладнання та вартість виробництва, по суті, ті ж.

Якщо говорити за 2013 рік, то частка шин компанії «Росава» на українському ринку склала близько 17%, тобто близько 900 тисяч шин. У 2014 році «Росава» охоплювала 25% ринку України, в 2015-му - 34%, в 2017 році цей показник зріс до 40%. Такий стрибок в цьому році обумовлений тим, що з 1 січня 2016 року запроваджено мито на всі російські шини. Тепер конкурувати «Росаві» доводиться тільки з «Белшиною», яка наростила свої продажі вдвічі.

Якщо розглядати сьогоденну ситуацію, то можна спостерігати тенденцію до збільшення продажів: в 2017-му продажі склали в районі 4 мільйонів, в 2018-му очікується 5,5-6 мільйонів легкових і вантажних шин.

Якщо порівнювати ціни (в валюті) на шини в 2008-му і 2017-му, то в 2017 році шини були дешевше десь на 20%. Якщо порівнювати сьогоденні ціни з цінами 2008 року, то зараз ціни нижчі приблизно на 50%. Тобто, в фінансовому еквіваленті ринок значно падає [62].

Зараз на українському ринку можна виділити ТОП-5 імпортерів автомобільних шин, і всі вони роблять акцент в продажах на марки, на які у них є

ексклюзивні права. Їм не вигідно просувати бренди, права на продаж яких надають всім, і тим самим втягувати себе в боротьбу за найнижчу ціну серед численних конкурентів за рахунок зменшення власного прибутку.

ТОП-5 імпортерів автомобільних шин: «Асканія Авто» (після об'єднання з компанією «Автоленд»), «Интершина», «Омега-Автопоставка», «Сиол», «Технооптторг»).

Взагалі на обсягах продажів того чи іншого бренду дуже сильно відбивається країна-виробник. Шини виробництва Таїланду, Малайзії, Тайваню, Індонезії, В'єтнаму продаються набагато краще, ніж шини виробництва Китаю. Навіть якщо взяти шини Pirelli або Nokian, то російського виробництва вони продаються гірше навіть при більш низькому ціновому позиціонуванні, ніж такі ж, але виготовлені на європейських заводах.

Компанія «Белшина» на території Білорусії та «Дніпропетровський шинний завод» це вже давні пострадянські компанії, які мають власні традиції, та значаться як найбільші компанії з виготовлення шин по всьому пострадянському просторі та мають в асортименті більше ніж 200 найменувань. В загалому ці компанії випускають переважно моделі для сільського господарства або легковантажного транспорту. Стандарт якості їх продукції задовільний, а зі сторони клієнтів сервіс обслуговування після продажів не піддавався критиці.

В Україні підприємство «Белшина» є головним конкурентом ПрАТ «Росава» та представлено як ТОВ «Український торгівельний дім «Белшина», офіс якого знаходиться в м. Чернігові.

Завдяки результатам за перше півріччя 2018 р. можна побачити, що рівень продаж компанії «РОСАВА» на українському ринку виріс на 8,6% (напротивагу - ріст продажів у 2017 році відносно до 2016 р. склав 45%), в той момент, коли рівень експортних продажів збільшилися на 22%.

Вітчизняний ринок сегменту шин для легкових машин (офіційний імпорт у сумі з продажами ТМ «РОСАВА») періодом на січень-червень 2018 року

зменшився на 0,9%, якщо порівнювати з аналогічним періодом 2017 року, а імпорт лише на 2,0%.

Розрізна сегментація:

- у сегменті В (медіум) з продаж легкових шин відбулося зростання ринку близько на 10%. «РОСАВА» змогла збільшити свої продажі шин українським маркетмейкерам на 41%. Світові бренди (крім виробників що належать країнам СНД) досягли збільшення поставок на 47%, серед яких лідиром став HANKOOK. Основні конкуренти серед СНД-виробників – Кордіант, Кама і Белшина які досить сильно знизили кількість поставок шин на територію України.

- стосовно сегменту С (економ) то загалом на українському ринку спостерігається зменшення на 17,4%, але «РОСАВА» в економ сегменті знизилася лише на 14%, залишаючися лідером у цьому сегменті.

Як повідомили експерти Pro-Consulting станом на 2017 рік, вітчизняний ринок шин зміг підняти показники на 29,4% і склав 11,8 млн шт. у всіх промислових сегментах.

Частка імпорту в 2017 році для більшості учасників ринку складала близько \$300 млн. В цілому, за останніх 3 роки частку українського ринку імпортні шини зайняли в доволі малих кількостях.

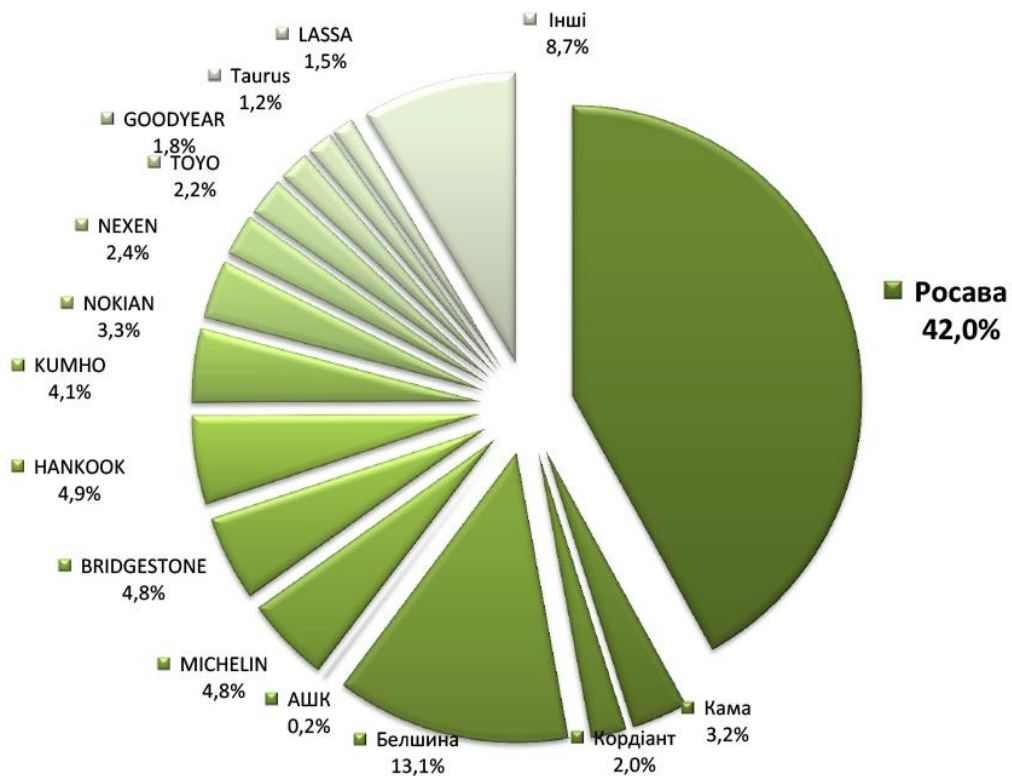


Рис. 2.3. Структура ринку України по легковим шинам в 2017 р.

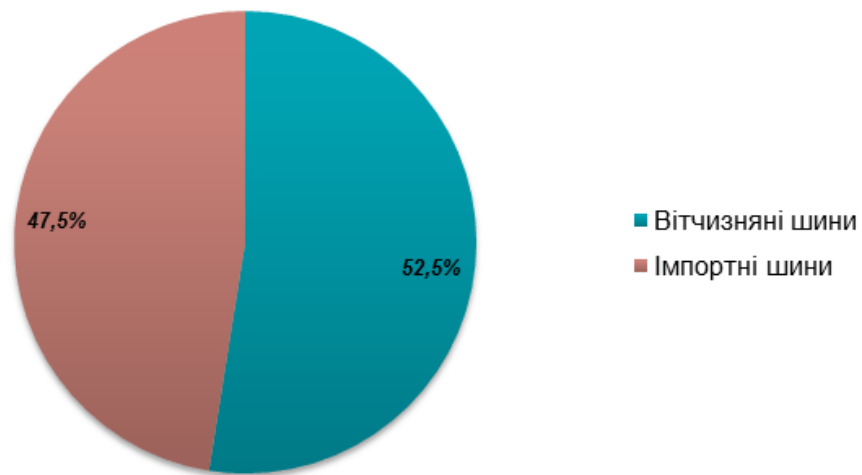


Рис. 2.4. Структура українського ринку шин для легкових автомобілів за походженням в натуральних показниках за 2017 р.

Стосовно зміни цінового радіусу в сегменті шин для легкового транспорту то воін становив від 800 до 3500 грн. за одне колесо. За статистикою у порівнянні з минулими роками цей показник значно виріс, але завдяки великому падінню

цін на нафтопродукти це зростання можна вважати незначним, що в свою чергу дозволило розвиватися дорогим сегментам без тяжких наслідків.

Аналізуючи останні тенденції на вітчизняному та світовому ринку шин, можна помітити, впевнене збільшення обсягів, ріст частки дороговартісних шин та розвиток сегмента, який займається відновленням шин.

Згідно з результатами дослідження компанії Research & Branding Group, перше місце по частоті продажів в Україні належить локальному виробникові шин АТ «Росава» - 17,2% опитаних вказали, що найчастіше ставлять шини цього виробника. На другому місці за частотою покупок - французькі шини Michelin (8,6%), на третьому - шини компанії Nokian (6,0%). Близько 5% опитаних найчастіше ставлять на свої автомобілі шини білоруського виробника «Белшина», шини Continental вибирають 4,9%, 3,7% ставлять шини російського виробництва Кама.

Протягом найближчих 10 років аналітики Міжнародної групи з досліджень в області каучуку (IRSG) очікують позитивної динаміки попиту в шинній індустрії. За прогнозом IRSG за 10 років попит в секторі первинної комплектації виросте з 333 мільйони штук в 2017 році до 524 мільйона штук в 2022 році. На вторинному ринку очікується збільшення продажів з 786 мільйона до 1,3 мільярда шин.

В Україні експерти не очікують істотного зростання обсягу продажів в поточному році. Основною причиною цього є зниження купівельної спроможності населення і падіння продажів нових автомобілів. За оцінками операторів ринку, кількість продажів нової легкової гуми в 2018 році складе орієнтовно 5,5-5,7 мільйона штук.

За прогнозами Goodyear Dunlop Tires Ukraine в Україні зростуть продажі в бюджетом ціновому сегменті і кілька скоротяться в преміальному. За прогнозами аналітиків Morgan Stanley, в 2018 році попит на легкові шини може збільшитися на 2%, а на вантажні - на 4%. Очікується, що основна боротьба серед виробників розгорнеться за середній сегмент. В Україні також ще досить високий потенціал

ринку зимових шин. Продажі зимових шин очікуються в медіум і бізнес сегментах.

2.2.2 Позиція ПрАТ «Росава» та її місце на ринку автомобільних шин

«Росава» – шиний завод в м. Біла Церква, за формою власності є приватним акціонерним товариством «Росава», працює виробництво з 1972 року. Продукція представлена широким асортиментом з більше ніж 160 типорозмірів для більшості видів транспорту. Виробнича потужність підприємства складає більше 6 млн. шт. шин на рік. Майже половину продукції «Росава» реалізує на внутрішньому ринку, до Російської Федерації експортує 12,7%, до країн що входять у СНД 23,6%, до країн близького сходу, Європи та Америки 10,8% [31].

«Росава» - підприємство з амбіціями, що йде шляхом інтенсивного розвитку та прагне бути в тренді. Підприємство функціонує, як система, яка успішно працює в Україні та на світових ринках.

Вцілому, за всю історію існування підприємство виготовило понад 210 мільйонів шин. Продукція ПрАТ "Росава" йде на експорт в більше ніж 65 країн світу.

Нові технології та комп'ютерне моделювання дали змогу виготовляти продукцію на рівні європейських стандартів. За останні роки компанія освоїла виробництво сучасних шин медіум-класу: такі моделі як SQ201 з дорожнім направленим малюнком протектора та покоління зимових шин моделі WQ 101,102,103. Шини розроблені з застосуванням сучасних програмних засобів – Pro/Engineer (США), «Каскад» (Росія) та виготовлені на протекторному агрегаті Berstorff, складальному верстаті фірми Pirelli із використанням сучасних матеріалів. Застосування поліефірного корду та використання в складі протектора кремнієвмісної гуми (Silica), дали змогу підвищити експлуатаційні та механічні характеристики шин.

Система управління якістю Росава отримала сертифікат на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001:2008. З 2007 року підприємство має сертифікат на систему управління якістю національної системи сертифікації від

УкрСЕПРО. Щоб підтвердити відповідність виробленої продукції нормативним вимогам, всі випущені шини проходять попереднє випробування із заданими показниками та характеристиками – биття, герметичність шин, енергія руйнування. Контроль якості характеристик шин проводиться на обладнанні провідних виробників, таких, як HOFMANN та рентгенодефектоскопії – на обладнанні виробленим в фірмі Collmann. Результати контролю готової продукції що проводиться на підприємстві є підґрунтям для видачі споживачам сертифікатів, що вказує на якість виробленої підприємством продукції. Наявність сертифікату дає можливість розповсюджувати продукцію для споживачів у більшість країн світу [40].

Асортимент шин представлено більше ніж 160 типорозмірами шин для легкових, легких вантажних та вантажних автомобілів, мікроавтобусів, тролейбусів, сільськогосподарської техніки та великогабаритні шини.

Весь асортимент шини, що випускаються підприємстві на можуть використовуватись для автомобілів іноземного виробництва багатьох марок на ободах, що мають посадковий діаметр 13, 14, 15, 16 дюймів та при дотриманні швидкісних та навантажувальних характеристик для моделі шин.

Шини десяти моделей і розмірів, що випускаються для легкових автомобілів мають сертифікати на відповідність до Міжнародних Правил 30 ЄЕК ООН з категорією швидкості «Н» (швидкість до 210 км/год.).

Легкові шини, що виготовляються на підприємстві з різними видами зображення протектору: дорожнім спрямуванням, зимовим, літнім та універсальним. Ці шини можуть експлуатуватись в різних кліматичних регіонах при температурі навколишнього середовища від –45 градусів С до +55 градусів С на дорогах з удосконаленням покриття.

Продукція підприємства має цілий ряд покращених характеристик в порівнянні з продукцією, що сьогодні випускається в Україні та СНД.

Вантажні шини, що виробляє «Росава», експлуатуються на автомобілях марок ЗІЛ, ГАЗ, КаМАЗ, МАЗ, КрАЗ та автобусах ЛАЗ, Ікарус, тролейбусах ЗІУ,

ЮМЗ, Еталон та інших вантажних автомобілях що належать цьому класу з посадковим діаметром ободу 20 дюймів та мають універсальний малюнок протектора з підвищеною прохідністю [49].

На рис. 2.5 представлено піраміду досягнень ПрАТ «РОСАВА».

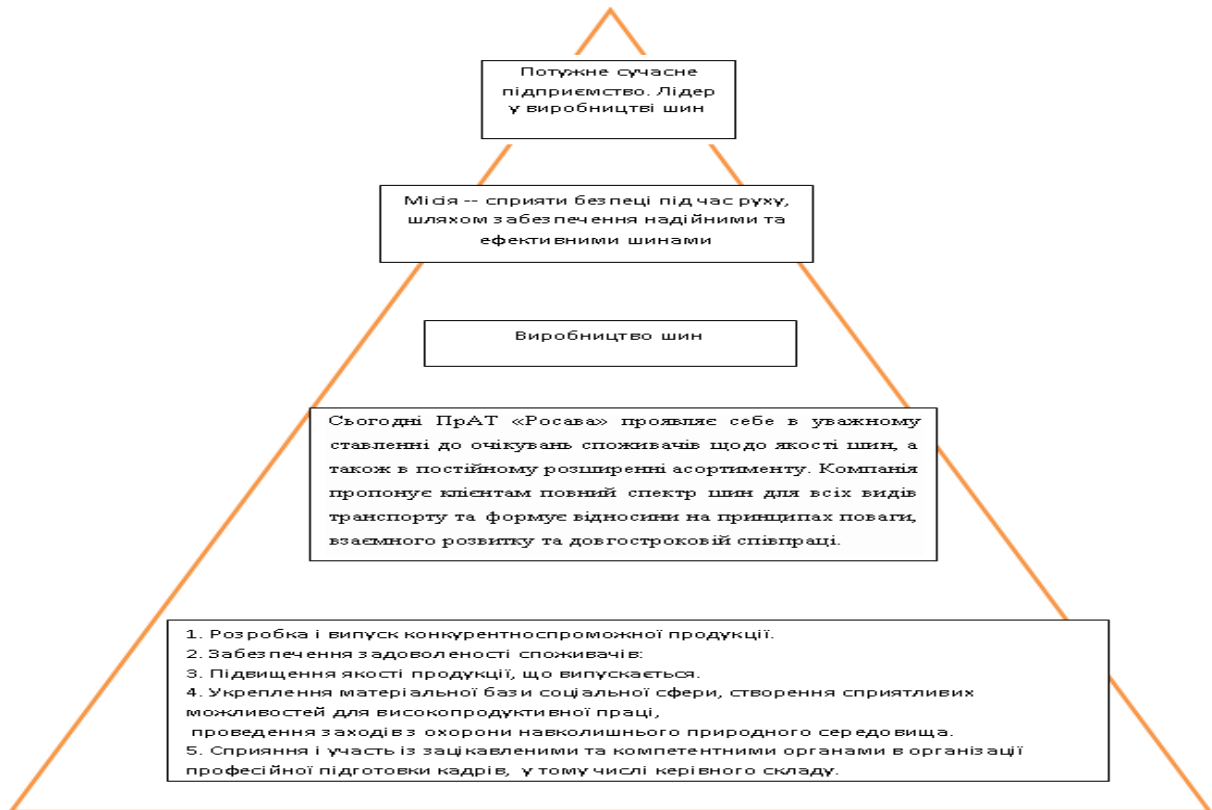


Рис. 2.5 - Піраміда досягнень ПрАТ «РОСАВА»

Ринок шинної продукції значно змінився за останні десять років. Раніше він характеризувався жорсткою сегментацією, і поділ на ринку здійснювався між економ-брендами, де значно конкурували між собою українські, білоруські та російські виробники шин. Але близько десяти років тому в ринок шин почав змінюватись, найперше через те, що топ-бренди почали виготовляти додатково продукцію і в медіум-сегменті. Стратегія ПрАТ "Росава" – зайняти сильну та стійку позицію в медіум-сегменті шин. Впровадження нового обладнання, нових технологій, використання нової, якісної сировини та відповідальна робота команди дали можливість запропонувати ринку свій продукт, який вже успішно конкурує з іноземними брендами медіум-сегменту.

Ще десять років тому ринок України не був готовий до шин ПрАТ «Росава». А зараз він повністю належить даній компанії. Адже підприємство ПрАТ «Росава» дуже активно працює в медіум-сегменті, і представлено брендом ITEGRO. До цього ж в медіум-сегменті ріст попиту істотно вищий, ніж в класі "економ".

Медіум-сегмент шин на ринку України сформувався вцілому саме десять років тому. Тоді частка ПрАТ «Росава» на ньому складала лише 13%. За ці десять років підприємству вкрай необхідно було створити якісний конкурентоспроможний продукт і переконати в цьому споживачів. ПрАТ «Росава» це майже зробила, і частка ринку, яку займає підприємство свідчать про те, що такий продукт ринком сприйнятий так, як того й прагнула компанія.

Сьогодні частка вітчизняного ринку в різних сегментах різна. Перше півріччя 2018 року ПрАТ «Росава» зайняли 42% офіційного українського ринку шин для легкових автомобілів, при тому, що порівнюючи з 2017 роком то вона складала всього 13%.

Основними споживачами шин на зовнішньому ринку є підприємства Білорусії та Російської Федерації (автомобілі «ГАЗ», «Сільгосптехніка», «Агротехмаш», «Дормаш», «АвтоВАЗ»).

ПрАТ «Росава» експортує готову продукцію в більше ніж 50 країн світу. До них належать країни що входять до СНД, а також країни ЄС, Азії, Америки та Африки, Австралія (рис. 2.5).

Найбільшим імпортером підприємства є Російська Федерація, на яку припадає майже третя частина експорту ПрАТ «Росава». З поміж інших країн СНД найбільший обсяг імпортується Білорусією та Казахстаном, питома вага яких в загальному обсязі експорту складає 7,3% і 5,1% відповідно.

За 2017 рік на експортувалось 2547,6 тис. шин на суму 418,4 млн. дол., що становить 71% загальної виручки від реалізації продукції ПрАТ за цей період. Обсяги експортних поставок за 2017 рік зросли в 2,4 рази в порівнянні з 2016 роком.

У зв'язку з дефіцитом, що виник на великогабаритні шини спостерігався стрімкий попит на шини даного класу. Найбільші споживачі шин для вантажної техніки - США, Латинська Америка, Азія.

Товарна частка експорту ПрАТ «Росава» в 2017 році характеризується такими статистичними даними: більше 50% експорту займають автомобільні шини, легких вантажівок та міні-автобусів. Завдяки продажам на зовнішньому ринку отримано близько 49 млн. дол. Найбільша частка експорту складає 11,7%. Російська Федерація є основним ринком збуту шин для легкових автомобілів. На цьому ринку реалізовано більше 1415,8 тис. шт. на суму більше 30,5 млн. дол., що становить 62,3% експортних продажів шин цієї групи [26].

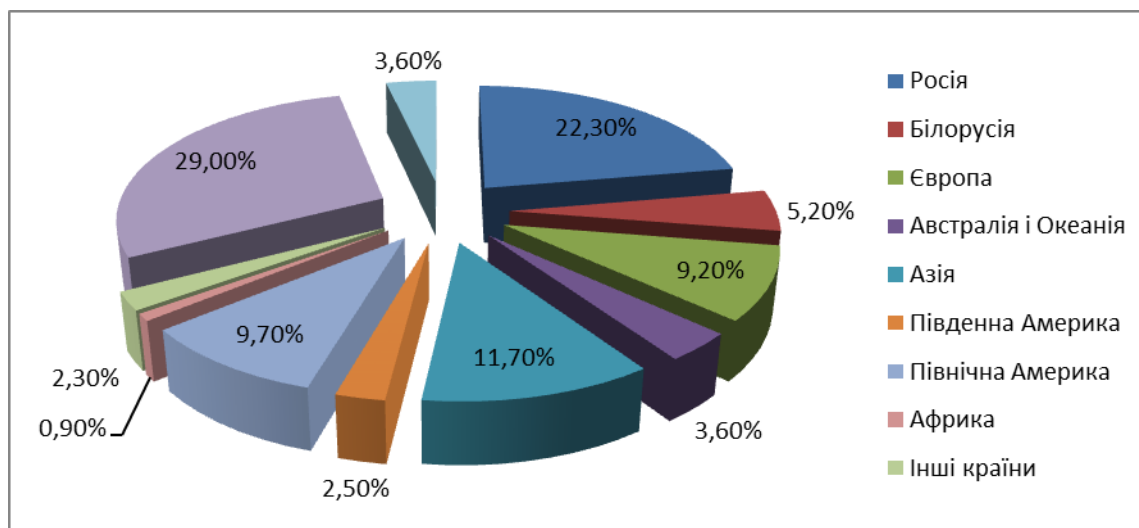


Рис. 2.6 Структура продажів ПрАТ «Росава» по регіонах світу за 2017 рік

Експорт шин для вантажних автомобілів та автобусів за 2017 рік принесла ПрАТ «Росава» 108,2 млн. дол., що складає 26% виручки від реалізації продукції на експорт. В частці експортних продажів цієї групи шин 5% займає продаж ціЛЬНОметалокордних вантажних шин, що користуються підвищеним попитом на ринку. В даний час на ПрАТ «Росава» проводиться випуск п'яти типорозмірів ціЛЬНОметалокордних шин з діаметром 22,5 дюймів і один розмір з діаметром 17,5 дюймів.

Частка продажів ПрАТ «Росава» по ринках збуту за 2017 рік представлено на рис. 2.7.

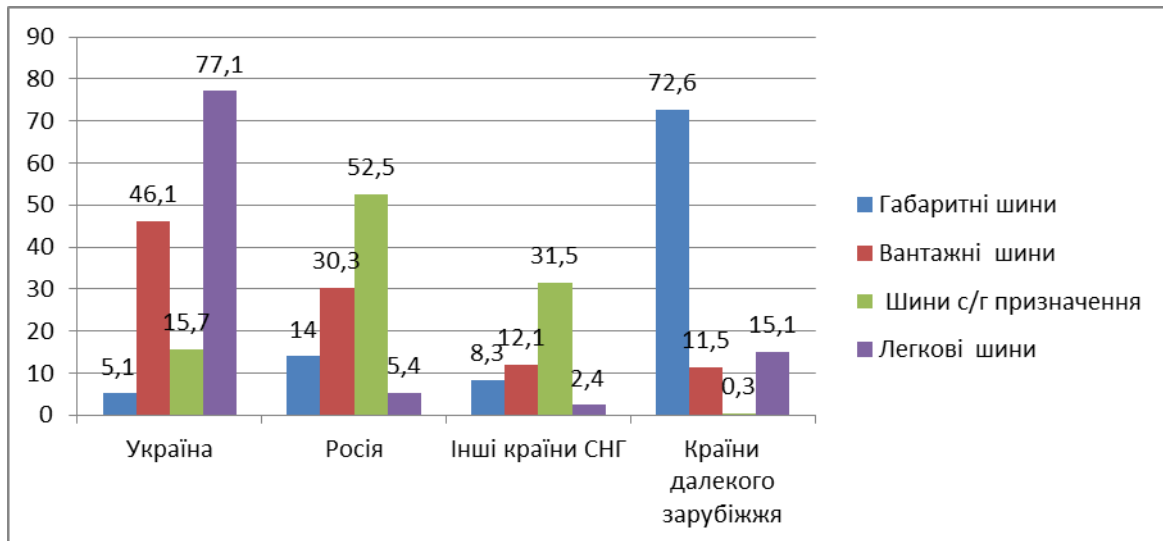


Рис. 2.7. Частка продажів ПрАТ «Росава» по ринках збуту за 2017 рік

Продаж автомобільних шин, вантажівок та міні-автобусів за 2017 рік забезпечила ПрАТ виручки в розмірі 16,3 млн. дол., що становить 4% загального обсягу експорту. Більше половини продажів (66%) здійснювалося в країни далекого зарубіжжя.

Дані по частці експортних продажів різних груп шин за 2017 рік представлені на рис. 2.8.

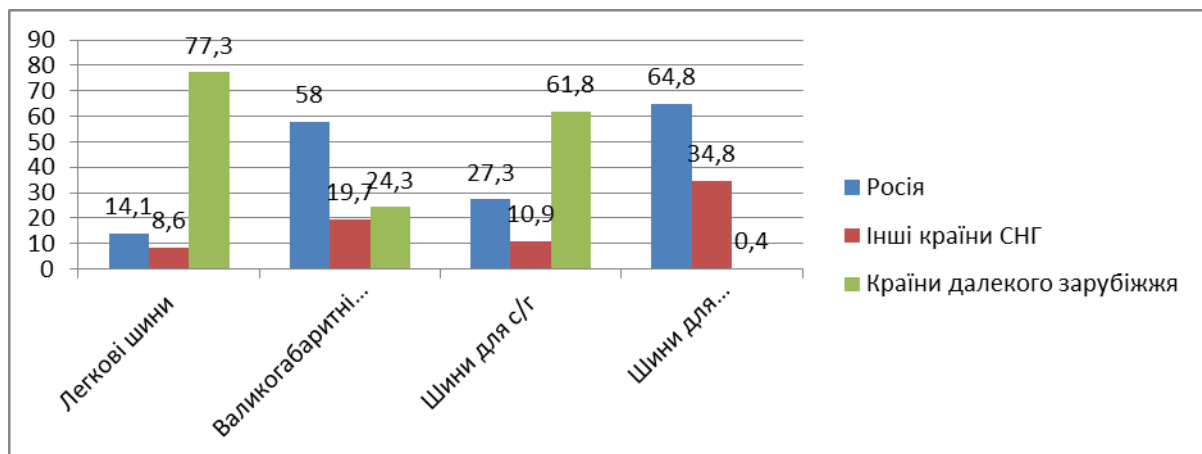


Рис. 2.8 Частка продажів шин ПрАТ «Росава» по регіонах зовнішнього ринку за 2017р.

Аналіз узгодженості попиту та пропозиції на українському ринку шин для легковантажних та вантажних автомобілів за якісними та кількісними ознаками показує:

- дана пропозиція перевищує рівень попиту приблизно в 3–4 рази;
- склади шин, що використовуються на підприємстві ПрАТ «РОСАВА» заповнені готовою продукцією, і на неї відсутній платоспроможний попит в країні;

– рішення ПрАТ «РОСАВА» у 2011 році щодо маркетингової політики з реалізації автомобільних шин переважно на внутрішньому ринку України за схемою фінансового лізингу зумовила «піковоу» реалізацію шин для легкових та вантажних автомобілів у 2011 році на сходінці попиту ринку у 140 млн. грн./рік, що підтверджувало доцільність впровадження політики фінансового лізингу в умовах неплатоспроможного попиту і можливість підвищення конкурентної частки на внутрішньому ринку.

2.3 Аналіз управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Росава»

2.3.1 Конкурентне середовище та його особливості

ПрАТ «РОСАВА» є лідером з виробництва шин в Україні, його основними конкурентами є іноземні виробники великогабаритних шин, які представлені на українському ринку [22]:

- «Белшина» (Білорусь);
- Bridgestone (Японія);
- Michelin (Франція);

Згідно даних, що отримані митною статистикою Державного митного комітету України у 2008 році експорт шин ПрАТ «Росава» складав 28% від загального обсягу експорту шин всіх типорозмірів. З 2006 до 2008 року частка експорту шин що були вироблені на ПрАТ «РОСАВА» зросла в 6,7 разів з 11,2 млн. USD у 2006 до рівня 69,5 млн. USD у 2008 році. Фінансова криза 2008–2009 року привела до зниження рівня попиту і відповідного зниження обсягів експорту шин в майже 10 разів у 2009 році щодо рівня 2008 року (з 69,5 млн. USD до 6,9 млн. USD), а у 2011 році частка експорту шин вироблених на ПрАТ «Росава» ще додатково знизилась до рівня 4,3 млн. USD.

Після зниження обсягів шин, що імпортуються в Україну з частки в 419,3 млн. USD у 2008 році до частки в 236,6 млн. USD у 2009 році, обсяг імпортованих шин всіх типорозмірів у 2011 році значно перевищив рівень 2008 року та становить близько 504,6 млн. USD;

Світова фінансова криза 2008–2009 року привела до втрати шинного виробництва ПрАТ «РОСАВА» обсягу сегменту всього ринку майже в 15 разів.

В табл. 2.1 наведені результати ступеневого аналізу конкуренції.

Таблиця 2.1 – Визначення ступеню конкуренції на ринку вантажних шин для автомобілів

Особливість конкурентного середовища	Чим визначена дана ознака	Вплив на роботу підприємства
1	2	3
1. Назвати переваги бізнесу	Тип бізнесу - глобальний шини стандартизовані для специфічних засобів автотехніки	Стандарт продукції повинен бути орієнтованим на вимоги до транспортних засобів
2. Рівень конкурентної боротьби	Міжнародний	На внутрішньому та світовому ринку є конкурентна боротьба
2. За ознакою галузі	Міжгалузева міжнародна	Оскільки шини – це продукція, що має вузьку сферу для застосування в промисловості
3. За конкурентним видом	Товарно-видова	Є потреба у вдосконаленні обладнання для виробництва діагональних шин для підвищення їх конкурентоздатності в порівнянні з більш легкими радіальними шинами
4. За ознакою конкурентної боротьби	Конкуренція провідних брендів та дешевих шин високої якості	Потреба у зниженні собівартості шин та впровадження політики орендування нового типу шин на ринку
5. За ступенем інтенсивності конкуренції	Конкуренція між світовими брендами	Потреба в отриманні міжнародних сертифікатів

2.3.2 Формування цільового сегменту споживачів

Ретельне дослідження ринку викликає необхідність його розгляду як узгодженої структури залежно від певних груп споживачів і властивостей товару, що в широкому розумінні визначає поняття ринкової сегментації.

Об'єктами для створення сегментації є переважно споживачі. Виділяють тільки, ті, які мають певні загальні ознаки, вони і складають сегмент ринку. Під сегментацією слід розглядати розподіл ринку на сегменти, які різняться своїми параметрами чи реакцією на діяльність ринку [21].

В табл. 2.2 наведено опис мотиваційного поля споживачів шинної продукції ПрАТ «РОСАВА».

На даному етапі розвитку економіки вдала розробка цінової політики вимагає від українських підприємств ретельного аналізу більшості факторів, що можуть мати вплив на прийняття рішень, які стосуються безпосередньо ціни. Процес ціноутворення вимагає визначення складу і структури, та величини впливу на ціну всіх ціноутворювальних факторів.

Таблиця 2.2 – Опис мотиваційного поля споживачів шинної продукції
ПрАТ «РОСАВА»

Дефіцит	Необхідність	Комплекс маркетингу	
		Елементи КМ	Специфіка елементів КМ
1	2	3	4
	Прибуток отриманий при перепродажу – шин – «Росава» (посередник за кордоном)	Застосування реклами та знижених цін на експортну продукцію	Використання засобів зниження собівартості продукції за рахунок зниження ціни на давальницьку сировину
Дефіцит в якісних та дешевих шинах при відсутності грошей для їх придбання		Програма просування продажу шин з використанням фінансового лізингу	Зайняття частини внутрішнього ринку країни за рахунок запровадження післяпродажного ремонту та сервісу шин

	Прибуток при перепродажу – шин – посередники знаходяться в Україні	Застосування реклами для просування бренду	Наявність сертифікату основних виробників автомобілів для використання шин українського виробництва на їх техніці
--	--	--	---

При розробці стратегії формування ціни, підприємство приділяє недостатню увагу ціноутворюючим факторам (враховує лише основні з них) та сильно недооцінює важливість впливу, на їхню думку, другорядних факторів на динаміку збуту шинної продукції. Вплив тих чи інших факторів, що виникають процесі виготовлення продукції та з виведенням її на ринок, довготривалих періодах реалізації і виходу з нерентабельного ринку неоднозначний та залежить від визначених умов впливу конкретних факторів на конкретну ціну.

В табл. 2.3 наведено фактори споживчого середовища.

Таблиця 2.3 – Таблиця факторів, що впливають на споживче середовище

№	Фактор	Коефіцієнт впливу	Можливість	Небезпека	Дії підприємства
1	2	3	4	5	6
1.	Зменшення попиту на автомобільні шини на ринку України за рахунок зниження платоспроможності споживачів	0,25		Зниження продажу продукції, заповнення складів, призупинення виробництва	Впровадження маркетингової програми з продажу автомобільних шин в фінансовий лізинг
2.	Зменшення попиту на шини відомих виробників на міжнародних ринках за рахунок світового зменшення платоспроможності	0,5	Підвищення частки світового ринку за рахунок нижчої ціни на шини українського виробництва		Отримання сертифікату від основних виробників автомобільної техніки для шин українського виробництва

3.	Конкуренція з ВАТ «Белшина» на монопольну поставку шин для комплектації автомобільної техніки «Белаз»	0,15		Зниження продажу продукції, заповнення складів, призупинення виробництва	Впровадження маркетингової програми запровадження післяпродажного ремонту та сервісу шин, з можливістю їх утилізації в Україні
4.	Конкуренція з фірма «Michelin» та «Bridgestone» на монопольні поставки шин для комплектації автомобільної техніки з США та Німеччини	0,10		Зниження продажу продукції, заповнення складів, призупинення виробництва	1. Отримання сертифікату від основних виробників автомобільної техніки для шин українського виробництва 2. Впровадження маркетингової програми запровадження післяпродажного ремонту та сервісу шин, з можливістю їх утилізації в Україні

2.3.3 Методи просування продукції та стимулювання збутової діяльності

Під просуванням прийнято розуміти будь-яку форму повідомлення, що використовується підприємством для надання інформації чи нагадування споживачам про свій бренд, товари, ідеї чи громадську діяльність [41].

Головною метою є стимулювання попиту, тобто переконання споживача у необхідності придбати конкретний товар певної торгової марки чи виробника. Просування товару на ринках збуту здійснюється за участі системи маркетингових комунікацій, одним із елементів якої є стимулювання збуту. Сьогодні цей елемент знаходить все більшого поширення в Україні як ефективний та дієвий метод.

Стимулювання збуту – це маркетингова діяльність, що відрізняється від реклами, особистого продажу чи пропаганди, яка на визначений час збільшує вихідну цінність товару чи послуги та прямо стимулює купівельну активність споживачів [23].

Його доцільно використовувати у разі необхідності збільшення обсягу продажу за короткий проміжок часу, виведення на ринок новинки або підтримання прихильності покупця до певної марки. Стимулювання збуту має ряд переваг, зокрема можливість особистого контакту з потенційними покупцями, великий вибір засобів стимулювання. Під час подібних маркетингових комунікацій збільшується можливість імпульсної покупки.

Серед найбільш дієвих методів стимулювання збуту можна виділити наступні [19]:

- 1) семплінг;
- 2) встановлення пільгової ціни на кілька упаковок;
- 3) купони, що дають можливість отримати знижку на наступну покупку;
- 4) премія – це товар чи послуга, що пропонується покупцеві як заохочення за придбання іншого;
- 5) роздача фірмових сувенірів;
- 6) візуальне ознайомлення з товаром (презентація);
- 7) встановлення граничного терміну на певну пропозицію;
- 8) крос-промоушн (crosspromotion) – просування товару разом із неконкурентним товаром іншого виробника;
- 9) промо-шоу (один із найдорожчих, втім дуже дієвий метод) [22].

В табл. 2.4 наведено аналіз витрат за складовими. Аналіз цих складових витрат виробничої та збутової діяльності підприємства вказує на те, що найбільша частина витрат у 2017 р.:

- витрати на оплату відсотків банківських кредитів (30,8%);
- витрати на придбання матеріальних ресурсів (17,5%);
- інші операційні витрати (17,8%);

– відрахування на амортизацію (13.4%).

В табл. 2.4 наведено можливі шляхи для зниження витрат за деякими пунктами (з урахуванням суттєвого рівню збиткової діяльності підприємства):

а) для виду діяльності, в якому можливе зменшення витрат, вказати операції (складові) за рахунок яких можливо зменшити витрати в межах саме цього виду діяльності;

б) для виду діяльності, що є найважливішими при розгляді утворення цінової премії бренду за рахунок розділення на частини.

Таблиця 2.4 – Аналіз внутрішнього середовища за методом М. Портера

№	Складові	Зменшення витрат		Зростання цінової премії бренду, %	
		Частина від загальної собівартості, % (2017 р.)	Запропоновані зміни	Частина від загальної собівартості, %	Запропоновані зміни
1	2	3	4	5	6
1	Матеріальні витрати	17,48%	Перехід на давальницьку сировину	17,48%	
2	Оплата праці	9,00%		9,00%	
3	Нарахування у соціальний фонд	3,18%		3,18%	
4	Амортизація	13,38%		13,38%	
6	Адміністративні витрати	6,62%		6,62%	Зниження адміністративних витрат до 5,0%
7	Витрати на збутову діяльність	1,23%		1,23%	
8	Інші операційні витрати	17,80%		17,80%	Зниження інших операційних витрат до 12,0%
9	Виплати за кредитами	30,78%	За рахунок зміни форми власності та емісію акцій підприємства	30,78%	Зниження обсягів короткострокових кредитів до 60%
10	Інші фінансові витрати	0,54%		0,54%	

За підсумками аналізу внутрішнього середовища підприємства методом Портера складаємо таблицю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Висновок по внутрішньому середовищу підприємства ПрАТ «РОСАВА»

Чинники внутрішнього середовища підприємства	W*, бали	Загрози	Можливості	Дії підприємства
1	2	3	4	5
1. Потужності виробництва	10	Виробництво використовується всього на 55%		Проведення заходів щодо ремонту та утилізації застарілих шин для завантаження потужностей
2. Матеріали та сировина	7	70% сировини імпортується		Перехід на давальницьку сировину
3. Фінансовий	20	Підприємство позбавлене власного капіталу, збиткове, працює за рахунок кредитування банком, прибуток іде на облату відсотків за користування кредитом		Пошук інвесторів та зміни форми власності з емісією акцій та залученням додаткового капіталу на 2 500 млн. грн.
4. Інтелектуальний	10			Розробка чи купівля нових технологій виробництва радіальних шин
5. Технологічний	10		Технологічний процес є інтелектуальною власністю підприємства підкріпленим майже 50-річним досвідом	Застосування технологічного досвіду для світових концернів

6. Інформаційний	8		Підприємство має незадовільний рівень інформаційної підтримки з боку служб маркетингу	Впровадження маркетингових програм з просування продукції на ринку України та створення відділу підготовки, служб мобільної діагностики шин
7. Трудовий	6	Виїзд кваліфікованих кадрів за межі України		Підготовка кадрів за контрактами ВНЗ м. Києва
8. Матеріальні витрати	15		Зниження витрат при переході на давальницьку сировину	Перехід до схеми давальницької сировини
9. Адміністративні витрати	10	Збиткова діяльність		Зниження витрат до 5,0%
10. Інші операційні витрати	20	Збиткова діяльність		Зниження інших операційних витрат до 12,0%
11. Виплати за кредитами	20	Банкрутство підприємства		1. Зміна форми власності підприємства та емісія акцій 2. Зниження обсягів короткострокових кредитів до 60%

Основною методикою регулярного стратегічного управління чи матрицею якісного стратегічного аналізу є SWOT.

SWOT - аналіз - це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища) [44].

Завданнями SWOT - аналізу є наступні:

1. Виявити слабкі та сильні сторони порівнюючи з конкурентами ;
2. Зв'язати слабкі та сильні сторони з загрозами та можливостями;

3. Сформулювати основні напрямки розвитку підприємства;
4. Визначити найбільш пріоритетну стратегію підприємства.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на стандартній матриці базового SWOT-аналізу, відображеної в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ПрАТ «РОСАВА»

<i>Сильні сторони</i>	
Найменування	Детальний опис
1	2
1. Великий досвід роботи на ринку, сильний маркетинг	Стійкість до конкурентам
2. Великі фінансові можливості	Можливості по розширенню асортименту, компанії в цілому
3. Постійні і надійні великооптові канали збуту	Надійний збут товару
<i>Слабкі сторони</i>	
1. Діяльність в умовах СОТ	Умови жорсткої конкуренції
2. Недостатність представництв на території ЄС	Веде до відставання від конкурентів, тобто конкуренти стають «на крок попереду»
<i>Можливості</i>	
1. Застосування пільг при залученні іноземних інвестицій	Зниження ставки оподаткування при здійсненні провадження на території РФ
2. Збільшення виробництва на території України	Визначає зниження собівартості, підвищення збуту, можливість підвищення прибутку
3. Положення лідерства на ринку збуту (заволодіння максимальною часткою ринку)	Зростання збуту загрози
<i>Загрози</i>	
1. Висока схильність до змін регулятивних заходів	Зниження рентабельності до збитковості внаслідок зростання цін на сировину
2. Жорстка конкуренція	Веде до зниження каналів збуту, зниження частки ринку

Проведений SWOT-аналіз не виявив істотних перешкод в плані реалізації заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «РОСАВА». Навпаки, утворилися нові основні напрямки в розвитку компанії.

2.4 Оцінка якості управління маркетинговим потенціалом ПрАТ «Росава» засобами методу Сааті

Метою дослідження є оцінка якості маркетингового потенціалу ПрАТ «Росава».

В цілому до маркетингового потенціалу відносять – складові (рекламна, соціальна, економічна та ін.), що доступні на підприємстві та можуть бути використані для досягнення поставлених цілей чи вирішення певних задач.

Для ПрАТ «Росава» доцільно обрати ті інструменти маркетингової комунікації, які підприємство використовує для інформування чи переконання цільової аудиторії. Маркетинговий потенціал складається з таких засобів, а саме:

- 1) обслуговування покупців: клієнти очікують, що їх обслуговуватиме команда професіоналів. Їм потрібно, щоб будь-яка людина в компанії змогла допомогти у виборі, пояснила відмінності і визначила продукт, який відповідає їх очікуванням.

Дослідники з Техаського Університету виявили, що клієнти оцінюють якість обслуговування, звертаючи увагу на такі п'ять факторів:

- ефективність - здатність забезпечити саме те, що було обіцяно;
- задоволення - володіння знаннями ввічливої поведінки з клієнтами та вміння створити атмосферу довіри, професіоналізму і надійності;
- презентація - зовнішній вигляд приміщень і обладнання, продавців та інших співробітників компанії;
- реакція - готовність оперативно допомогти.

- 2) кадрова складова — система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах.

До кадрової складової можна віднести:

- кваліфікацію персоналу, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки,

створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

- оплату праці, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску;
- навчання персоналу, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;
- соціальне обслуговування персоналу, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми.

3) рекламна складова підприємства відіграє важливу роль у загальній маркетинговій стратегії підприємства і просуванні товарів на ринки. Правильний вибір інструментарію у рекламі, збалансованість комбінацій різних методів реклами і PR підвищує привабливість підприємства і його продуктів, відіграє позитивну роль у загальній стратегії маркетингу і просування товарів.

До рекламної складової можна віднести:

- впізнаваність бренду - здатність споживача ідентифікувати і дізнатися торгову марку при контакті з нею за окремими характеристиками і атрибутам. Іншими словами, даний термін відповідає за те, як швидко і легко споживач може дізнатися продукт за зовнішнім виглядом, по образах і елементам дизайну. Впізнаваність означає, чи може респондент дізнатися в рекламі ту, яку він бачив раніше. Це найнеобхідніше умова для ефективності реклами.

- переконливість реклами: головну роль у переконанні відіграють візуальні засоби. Вербальні засоби обмежені лише назвою торгової марки. Увага в рекламі концентрується на репутації фірми, на вірності старим традиціям з використанням нових технологій. Для того, щоб справити вплив на покупця,

реклама повинна бути яскравою, чіткою та переконливою. Аргументація в рекламному дискурсі характеризується складною природою, вона базується на емоційно-образних рішеннях та стереотипах, які не усвідомлюються людиною. Продивившись гарну рекламу, покупець купує товар не замислюючись. Переконавання та навіювання в сучасній рекламі здійснюється за рахунок її невербальних компонентів. Переконавання та навіювання концентруються в лозунгах, які повинні бути короткими, стислими, наповненими семантично.

- зрозумілість: рекламний бізнес стикається постійно з проблемою зрозумілості. Техніка реклами може передбачати переконання з орієнтацією на кожного окремо взятого індивіда. Увага акцентується на корисності продукту в даний момент і на перспективу при орієнтації на вузьке коло споживачів. Підходи до рекламування товарів та послуг можуть бути різними. Сприймання реклами – це етап швидкої обробки сприйнятої інформації. Саме тому реклама повинна володіти гіпнотичною силою. У процесі запам'ятовування реклами спрацьовує короткотривала пам'ять, при якій образи та інформація часто зберігаються у візуальній формі.

- легкість запам'ятовування - здатність споживача згадати торгову марку компанії в момент виникнення певної потреби.

Для того, щоб сприяти кращому запам'ятовуванню реклами, її виробники застосовують повтор, оскільки ефективність запам'ятовуваності кожного з її компонентів залежить від того, скільки разів вони входять у структуру повідомлення. Протилежна повтору тенденція прагне максимально зменшити інформацію. Повтори в рекламі обґрунтовані психологічно і є стилістичними та риторичними прийомами. Для ефективної реалізації реклами необхідно враховувати її соціальну спрямованість з метою максимального впливу на різні аудиторії.

Для наочності представимо задачу у формі домінантної неповної ієрархії.



Рисунок 2.9 - Домінантна неповна ієрархія для ПрАТ «Росава»

Найпоширенішим методом є формування бальної оцінки, при якому кожному з критеріїв ставлять певний бал та відносну важливість критеріїв можна оцінити шляхом порівняння присвоєних їм балів. За методом Томаса Сааті потрібно парно спів ставити критерії. Всі критерії, що призначені для оцінки якості управління маркетинговим потенціалом, оцінюються шляхом побудови матриці парних порівнянь. Матриця парних порівнянь представлена матрицею, в якій критерій, що розташований в рядку, зрівнюється з усіма критеріями розташованими в стовпцях матриці, діагональ цієї матриці завжди заповнена одиницями.

Для більш чіткого визначення ознак застосуємо шкалу від 1 до 5, що дозволить конкретизувати ситуацію без значної втрати точності.

Для цього використаємо модифіковану шкалу відносної важливості (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Модифікована шкала відносної важливості

Інтенсивність відносної важливості	Визначення	Пояснення
1	2	3
0	Незрівнянні	Експерту складно порівняти
1	Однакова важливість	Рівний ступінь важливості критеріїв
3	Не суттєвий ступінь важливості	Критерій рядка не суттєво важливіший за критерій стовпця
5	Суттєвий ступінь важливості	Критерій рядка суттєво важливіший за критерій стовпця
2,4	Проміжні значення між двома сусідніми значеннями шкали	Ситуація, коли необхідно компромісне рішення, 2 – критерій рядка має слабку перевагу перед критерієм стовпця, 4 - критерій рядка має суттєву перевагу перед критерієм стовпця
Зворотні значення чисел, що наведені вище	Якщо критерію рядка при порівнянні з критерієм стовпця надається одне з наведених вище чисел, то критерію стовпця при порівнянні з критерієм рядка надається обернене значення	

Для розрахунку необхідно визначити компоненту головного власного вектору:

$$V_j = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (2.1)$$

де, V_j – головний власний вектор;

n – розмірність матриці;

Π – середнє геометричне

a_{ij} – парне порівняння рядка i та стовпця j ;

i – рядок матриці;

j – стовпець матриці

Далі необхідно розрахувати компоненту вектору пріоритетів:

$$P_j = \frac{V_j}{\Sigma} \quad (2.2)$$

де, P_j – вектор пріоритетів;

V_j – головний власний вектор;

Σ – сума.

Таблиця 2.8 – Попарне порівняння основних критеріїв маркетингового потенціалу

	Обслуговування покупців	Кадрова складова	Рекламна складова	V_j	P_j
1	2	3	4	5	6
Обслуговування покупців	1	1	1/5	0,584	0,156
Кадрова складова	1	1	1/3	0,693	0,185
Рекламна складова	5	3	1	2,466	0,658

Після порівняння критеріїв отримали результат, який вказує на маркетинговий потенціал ПрАТ «Росава» і визначили, що найбільше впливає рекламна складова, тому пріоритетним є покращення саме цієї складової.

Таблиця 2.9 – Оцінювання критеріїв для обслуговування покупців методом Сааті

	Ефективність	Задоволення	Презентація	Реакція	V_j	P_j
1	2	3	4	5	6	7
Ефективність	1	5	5	3	2,942	0,572
Задоволення	1/5	1	3	2	1,046	0,203
Презентація	1/5	1/3	1	1	0,508	0,098
Реакція	1/3	1/2	1	1	0,638	0,124

Порівнявши критерії, які на думку експертів є важливими в обслуговуванні покупців визначили, що найбільший важливим в «Ефективність», тому на цей показник потрібно звернути увагу в першу чергу.

Таблиця 2.10 – Оцінювання критеріїв для кадрової складової методом Сааті

	Кваліфікація персоналу	Оплата праці	Навчання персоналу	Соц. обслуговування	V_j	P_j
1	2	3	4	5	6	7

Кваліфікація персоналу	1	5	5	2	2,659	0,54
Оплата праці	1/5	1	3	1	0,880	0,18
Навчання персоналу	1/5	1/3	1	1	0,508	0,103
Соц. обслуговування	1/2	1	1	1	0,840	0,172

Порівнявши критерії, які входять до кадрової складової, визначили, що впливовим критерієм є «Кваліфікація персоналу», тому слід зосередити зусилля саме на цьому критерії.

Таблиця 2.11 – Оцінювання критеріїв для рекламної складової методом Сааті:

	Впізнаваність	Переконливість	Зрозумілість	Запам'ятовуваність	V_j	P_j
1	2	3	4	5	6	7
Впізнаваність	1	2	5	3	2,340	0,481
Переконливість	1/2	1	4	2	1,414	0,290
Зрозумілість	1/5	1/4	1	3	0,622	0,128
Запам'ятовуваність	1/3	1/2	1/3	1	0,485	0,099

Порівнявши критерії, які входять до рекламної складової, було визначено, що «Впізнаваність» бренду відіграє значну роль, тому важливо приділяти цьому критерію належну увагу.

Групі з 50 експертів було запропоновано оцінити кожен критерій на ПрАТ «Росава».

Оцінювання проводилось за шкалою від одного до десяти.

Таблиця 2.12 – Шкала оцінки критеріїв

Оцінка	Пояснення
1	2
1	Дуже слабкий
2	Слабкий
3	Не задовільний
4	Задовільний
5	Непогано
6	Добре

7	Дуже добре
8	Якісний
9	Високоякісний
10	Відмінний

Таблиця 2.13 – Оцінювання якості управління маркетинговим потенціалом

Обслуговування покупців	Середня оцінка	Кадрова складова	Середня оцінка	Рекламна складова	Середня оцінка
1	2	3	4	5	6
Ефективність	5,62	Кваліфікація персоналу	4,88	Впізнаваність	7,2
Задоволення	5,04	Оплата праці	5,28	Переконливість	3,98
Презентація	4,96	Навчання персоналу	7,52	Зрозумілість	5,38
Реакція	7,14	Соц. обслуговування	4,56	Запам'ятовуваність	4,08
Загальна оцінка складової з урахуванням вагового коефіцієнту	5,626	Загальна оцінка складової з урахуванням вагового коефіцієнту	5,171	Загальна оцінка складової з урахуванням вагового коефіцієнту	5,719

Рекламна складова за оцінками експертів випереджає кадрову складову та обслуговування покупців саме при розгляді управління маркетинговим потенціалом ПрАТ «Росава».

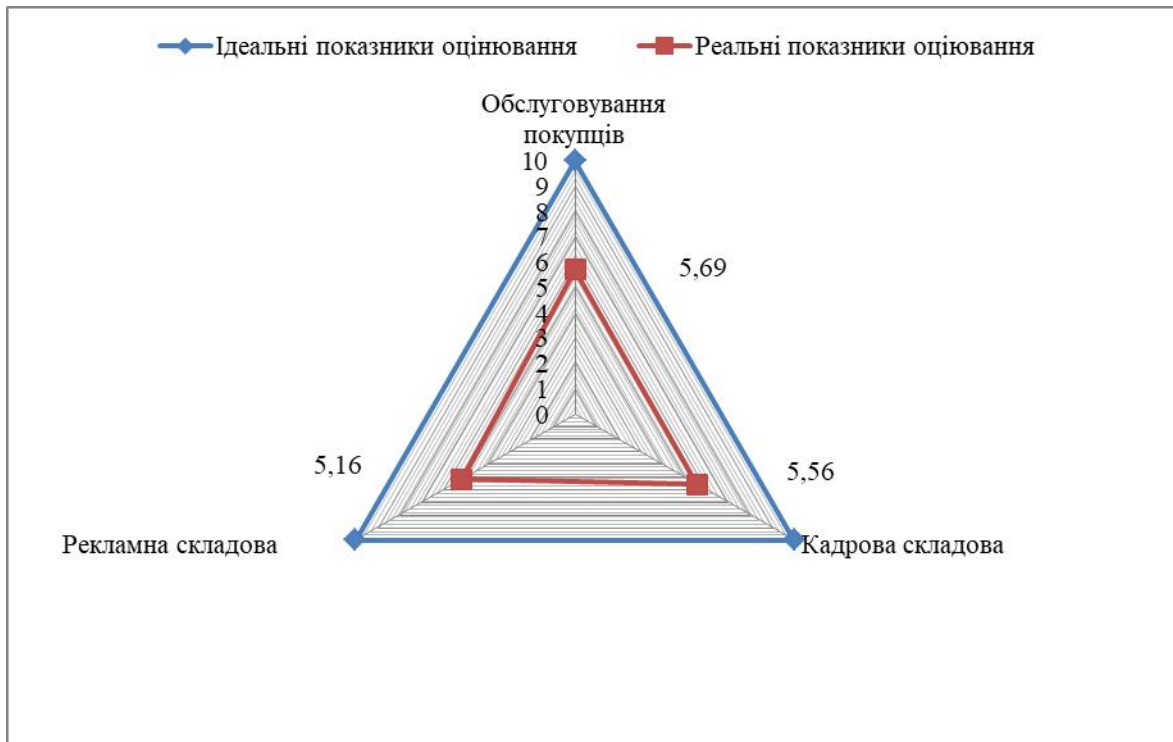


Рисунок 2.10 – Порівняльний аналіз оцінювання якості маркетингового потенціалу

Проаналізувавши дані наведені в розділі можна дійти висновку, що підприємство надає недостатньо уваги рекламній складовій. Концентруючи свої зусилля на вдосконаленні цієї складової можна досягти формування широких ринків продажу товарів, перетворення існуючих потреб цільової аудиторії на інтенсивний попит та збільшити впізнаваність бренду.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

3.1 Вдосконалення маркетингового потенціалу підприємства

У другому розділі дипломної роботи було проведено аналіз організації управління маркетингом на підприємстві ПрАТ «Росава». Результати аналізу свідчать, що ситуація, що склалася на підприємстві достатньо типова для підприємств України на даному етапі розвитку економіки України.

З методологічної точки зору, причиною всіх наведених недоліків і упущень є нерозуміння і ігнорування керівництвом компанії ролі і місця маркетингу в управлінні підприємством, халатне ставлення до процесу стратегічного планування, непродумана кадрова політика. Головним і вирішальним заходом щодо подолання ситуації, що склалася, повинне бути формування єдиної служби маркетингу, що складається з фахівців-маркетологів достатньо високої кваліфікації і подальша організація з її допомогою управління маркетинговою діяльністю підприємства. Основні недоліки в організації діяльності ПрАТ «Росава» та причини їх наявності викладені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні недоліки в організації діяльності ПрАТ «Росава» та їх причини

Основні недоліки	Причини наявності
1	2
Відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованої діяльності у галузі управління маркетинговою діяльністю	Неуважне ставлення керівництва питань, нерозуміння доцільності і перевантаженість
Відсутність чітких стратегічних цілей і планів	
Орієнтацію керівництва на застарілу маркетингову концепцію «інтенсифікації комерційних зусиль»	
Відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції підприємства	Відсутність керівника маркетингового

Відсутність планування управління маркетинговою діяльністю, зокрема маркетингового плану, чітко сформульованої маркетингової стратегії	відділу чи відповідальної за це особи
Нерозвиненість маркетингової інформаційної системи підприємства	Відсутність компетентного фахівця, що зміг би вирішити ці питання
Відсутність налагодженої системи маркетингового та стратегічного аналізу наявних напрямків діяльності, продуктів, що просуються підприємством, та перспектив діяльності	
Відсутність системи маркетингового контролю, зокрема контролю якості праці продуктивних бригад	Відсутність чітко розробленої кадрової політики
Низька кваліфікація торговельних агентів	
Відсутність єдиної політики у галузі розвитку і вдосконалення товарів і послуг компанії	Покладання відповідальності за ці галузі на супервайзерів, які не досить компетентні у вирішенні цих питань
Недостатня діяльність підприємства у галузі реклами і стимулювання збуту, невикористання всіх наявних можливостей розвитку компанії, невикористання нових перспективних каналів збуту	

Перебудова оргструктури і системи внутрішнього управління повинна: сприяти посиленню маркетингової орієнтації менеджменту як засобу досягнення стратегічних цілей і місії підприємства; сприяти вирішенню довгострокових стратегічних завдань за допомогою конкретних практичних кроків, забезпечити залучення до творчого пошуку максимальної кількості інтелектуального потенціалу і тим самим підготувати ґрунт для своєчасного передбачення потреб ринку та створення нових споживчих властивостей і видів продукції; зміцнювати позиції і конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Між рівнем організації маркетингу і якістю управлінських рішень, спрямованих на формування виробничої програми підприємства, його економічну стратегію у сфері ціноутворення, стимулювання збуту готової продукції, комунікаційної стратегії, розробку та освоєння нових товарів, існує пряма залежність.

Тому для прийняття і реалізації програми маркетингу як по окремих видах продукції, по товарообігу, так і по підприємству в цілому має важливе значення координація діяльності служб, що формують управлінські рішення на різних рівнях. Координація діяльності відділів і служб базується на взаємозв'язку цілей функціонування в досягненні головної мети (місії) підприємства.

Слід взяти до уваги факт, що підприємство, проводячи неефективну маркетингову та товарну політику, просуває деякі товари, що не приносять очікуваних результатів і не є рентабельними. Переорієнтація збутових та маркетингових зусиль продуктово-маркетингових бригад на збут та просування перспективних товарів підвищить рентабельність підприємства, підвищить віддачу від зусиль працівників, звільнить додаткові людські ресурси для розвинення нових ринків, товарів, каналів збуту тощо. Тому це виправдає комерційні зусилля з реструктуризації та перебудови організаційної та маркетингової структури підприємства. Також реклама послуг самого підприємства серед торговельних підприємств залучить нових клієнтів і підвищить прибутки підприємства.

Не дивлячись на те, що на підприємстві відсутня єдина служба маркетингу, маркетингові функції виконуються різними підрозділами, оскільки їх виконання є суттєво важливим для будь-якого комерційного і некомерційного підприємства. Це положення виходить з самого визначення маркетингу як такого: маркетинг – вид людської діяльності, направленої на задоволення потреб і потреб за допомогою обміну. Алгоритм реорганізації організаційної структури підприємства наведено у табл. 3.2.

Першим кроком на шляху створення служби маркетингу на підприємстві є визначення її системи організації. Система загальної організації за географічним принципом, як така, була визнана виправданою. Продуктова організація маркетингової діяльності служби маркетингу також виправдана і приносить значні прибутки. Але відсутність чіткого керівництва та системи маркетингового аналізу на підприємстві робить зусилля маркетингових працівників «розсіяними»

та «нецілеспрямованими». Тому призначення заступника директора за маркетингу допоможе вирішити ці питання.

Таблиця 3.2 – Алгоритм реорганізації організаційної структури підприємства

Етап реорганізації	Особа, що здійснює
1	2
Аналіз системи управління підприємства і наявної організаційної структури	Дирекція підприємства
Визначення можливих шляхів реорганізації організаційної структури	Дирекція і начальник відділу маркетингу
Реорганізація організаційної структури (створення служби маркетингу)	
Розподіл повноважень	Заступник директора
Розподіл обов'язків	
Координація діяльності відділів і служб	Керівники окремих відділів
Перевірка взаємозв'язку і функціонування	

Оскільки керівництво не може саме розробити до найдрібніших подробиць всі рішення, то воно повинне передати певні повноваження нижче стоячим відділам або надати їм в широкому ступені свободу в ухваленні рішень. Врахувавши вимоги до розподілу обов'язків та побудування організаційних структур, характеристика обов'язків працівників ПрАТ «Росава», що приймають участь в маркетинговій діяльності підприємства, після реорганізації матиме вигляд, описаний у табл. 3.3. Таким чином усуваються недоліки попередньої структури і оптимізується розподіл прав та обов'язків.

Таблиця 3.3 – Характеристика запланованих функціональних обов'язків працівників ПрАТ «Росава», що приймають участь в маркетинговій діяльності

Посада	Функціональні обов'язки
1	2
Директор	Генеральний директор підприємства. Керує підприємством. Керує роботою заступника директора, бухгалтерії, директорів філій, заступником директора. Укладає договори з постачальниками. Розробляє генеральну стратегію

	підприємства. Керує фінансовою політикою підприємства.
Заступник директора	Керує та координує роботу відділів маркетингу, складу, секретаріату, товарознавцями. Стратегічні рішення в галузі збуту, маркетингової та асортиментної політики. Ставить цільові завдання підлеглим відділкам та координує їх виконання. Приймає участь у розробці генеральної стратегії підприємства, забезпечує відкриття нових філій і подальший розвиток регіональної мережі. Контроль маркетингової та товарної стратегій. Укладання угод, ведення переговорів.
Начальник відділу маркетингу	Розробка, аналіз, корекція маркетингової, товарної та збутової стратегії та політики. Організація і контроль маркетингової інформаційної системи, системи аналізу і аудиту маркетингу, системи контролю. Приймає участь у плануванні асортименту. Узгоджує із постачальниками плани проведення маркетингових акцій. Контроль проведення організації та проведення маркетингових заходів підприємства, роботи маркетингового відділу.
Супервайзер	Координує постачання товарів з закріпленої за ним товарної групи, не припускає їх дефіциту чи невиправданого надлишку на складах; оптимізує асортимент. Бере участь у плануванні продажів і плануванні рекламно-маркетингових заходів. Здійснює постійну взаємодію з постачальниками. Проводить сертифікацію товарів, забезпечує наявність на кожну партію товару пакету документів, організує документальне і транспортне забезпечення постачань. Забезпечує виконання планових завдань відділу. Навчає, організує, мотивує і контролює мерчендайзерів відділу та торговельних агентів, здійснює контроль їх діяльності і якості роботи. Забезпечує технічну підтримку продажів підприємства. Домагається на кожному закріпленні за ним ринку повного контролю над ціновою і конкурентною ситуацією по усіх ведучих товарних групах підприємства.
Мерчендайзер	Організує й особисто керує продажами товару по методу прямої доставки підприємствам роздрібною торгівлі. Забезпечує досягнення поставлених цільових показників. Приймає участь в маркетинговому аналізі. Готує плани рекламних та маркетингових акцій з просування товарних брендів, згідно заявок замовників та організує їх проведення. Забезпечує підтримку і розвиток наявної клієнтської бази. Планує, організує і контролює роботу з пошуку і залучення нових Клієнтів. Виконує маркетингові дослідження та

	надає інші платні маркетингові послуги, за необхідністю та заявкою маркетингового відділу.
Торговельний агент	Підтримує і розвиває клієнтську базу, здійснює продаж клієнтам продукції підприємства по затвердженому прайс-листу. Забезпечує проведення агресивної збутової політики на закріпленій за ним території (секторі ринку). Забезпечує виконання всіх умов укладених договорів з боку підприємства в частині комплектації замовлення, доставки, вивантаження товару, проведення розрахунків і рекламацийної роботи. Забезпечує поступальний ріст обсягів продажів ключовим клієнтам, наявність у торговельній мережі повного асортиментного ряду товарів.
Завідувач складом	Забезпечує приймання товарів на склад підприємства, їх розміщення, збереження, підготовку до відправлення, відвантаження; забезпечує зберігання товару, облік і звітність; керує персоналом складу, мастерів, бригадою вантажників; керує прийманням товару; працює зі звітною документацією. Координує постачання товарів не припускає їх дефіциту чи невиправданого надлишку на складах.

Між рівнем організації маркетингу і якістю управлінських рішень, спрямованих на формування виробничої програми підприємства, його економічну стратегію у сфері ціноутворення, стимулювання збуту готової продукції, комунікаційної стратегії, розробку та освоєння нових товарів, існує пряма залежність. Тому для прийняття і реалізації програми маркетингу як по окремих видах продукції, по товарообігу, так і по підприємству в цілому має важливе значення координація діяльності служб, що формують управлінські рішення на різних рівнях. Координація діяльності відділів і служб базується на взаємозв'язку цілей функціонування в досягненні головної мети (місії) підприємства.

Реорганізація організаційної структури збереже географічний та продуктовий внутрішньо принципи. Географічна структура управління маркетингом, у якій фахівці з маркетингу, у першу чергу збуту, згруповані за окремими географічними районами. Така організація дає їм можливість ефективніше організувати роботу на певній території, безпосередньо

спілкуватися зі споживачами Нерідко таку організацію служби маркетингу називають «регіональною» або «територіальною».

Продуктова (товарна) організація служби маркетингу – це організаційна структура управління маркетингом, де за розробку й реалізацію стратегій і поточних планів маркетингу для певного продукту або групи продуктів відповідає керуючий продуктом, якому підпорядковані працівники, що виконують усі необхідні для даного продукту маркетингові функції.

На підставі проведеного дослідження та аналізу підприємства, на рис. 3.1. наведено організаційну структуру, що пропонується (зображено основні керуючі ланки).

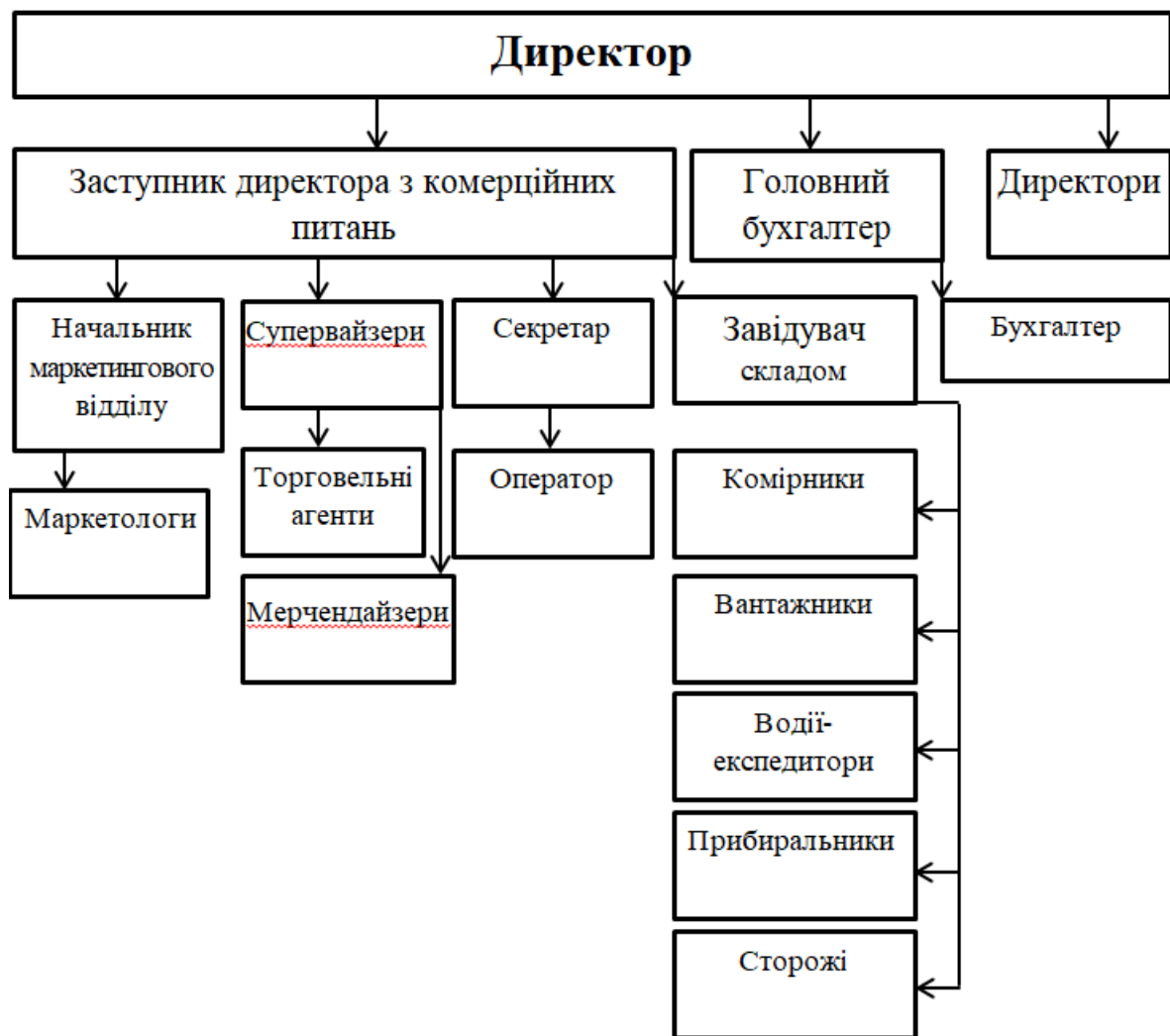


Рисунок 3.1 – Реорганізована організаційна структура ПрАТ «Росава»

Таким чином, на підприємстві створюється маркетинговий відділ.

Фактично, маркетинговий директор очолює продуктово-маркетингові бригади, товарознавців і маркетологів. Директору безпосередньо підпорядковані бухгалтерія, заступник директора з комерційних питань і директори філій. Заступник директора очолює маркетинговий відділ, продуктово-маркетингові бригади, склад, секретаріат, і товарознавців.

Така структура цілком виправдана у нашому випадку і залишається незмінною. Використання її можна вважати доцільним у випадку, коли компанія працює на різних географічних ринках, які мають свої особливості. Крім цього, застосування такої оргструктури дає змогу організувати збут і просування товарів з урахуванням специфіки кожного з ринків або, скажімо, адаптувати загальну стратегію просування товарів до особливостей регіональних ринків. Не виключається також організація і проведення маркетингових досліджень, тестування продуктів на окремих ринках.

Уся діяльність відділу маркетингу і збуту має поділитися на окремі напрями, основними з яких є:

- проведення маркетингових досліджень по кожному виду продукції в асортименті аналіз і прогноз розвитку структури ринку по окремих видах товарів, аналіз і прогноз місткості ринку по кожному найменуванню товарів, аналіз продукції конкурентів, аналіз цін товарів і виробів;
- аналіз вимог і претензій споживачів;
- визначення конкурентоспроможності на ринках України, підготовка аналітичних оглядів і прогнозів розвитку чи скорочення збуту конкретних видів продукції, формування попиту;
- складання річних, квартальних і місячних планів реалізації продукції, виходячи із затверджених планів щодо обсягу і номенклатури, ведення контролю й обліку виконання договірних зобов'язань з постачання;
- пред'явлення претензій і штрафних санкцій замовникам за порушення умов укладених договорів;
- розробка і здійснення заходів щодо формування попиту шляхом реклами

і виставкової діяльності; розробка матеріальних стимулів, спрямованих як на покупців, так і на продавців, використання різних рівнів цін, кредитів, знижок і т. ін.;

- забезпечення збуту продукції в кількості, достатній для відтворення;
- укладання договорів на постачання продукції;
- науково-технічна інформація: організація пошуку, аналітична переробка довідково-інформаційного фонду, підготовка до видання матеріалів.

Необхідністю виконання цих функцій на підприємстві обґрунтована пропозиція створити посаду головного маркетолога на підприємстві ПрАТ «Росава» і створенням маркетингового відділу, що виконуватиме вищенаведені функції та надаватиме маркетингові та інформаційно-консультаційні послуги всім бажаючим.

Потреба реорганізації існуючої системи маркетингової інформації обумовлює необхідність застосування електронної системи управління в маркетингу, тобто CRM. CRM розшифровується як Customer Relationships Management – Управління Взаємостосунками з Клієнтами.

Система міститиме дані про наявність товару на складі, отримання оплати, базу даних клієнтів та постачальників і повну інформацію про них.

Основні характеристики CRM: маркетингова інформація завжди доступна для всієї компанії і постійно використовується; компанія має в своєму розпорядженні докладну інформацію про клієнтів, яка завжди доступна в усіх точках контакту з клієнтами; працівник повинен мати доступ до системи з інформацією про клієнта, де б він не знаходився.

Головна мета такої стратегії – розуміння клієнта і управління спілкуванням клієнта з компанією. Для цього необхідно одержувати якомога повнішу інформацію про всіх клієнтів компанії і інтегрувати її бізнес інформацією компанії в один потік. В цьому випадку, в яку б точку компанії клієнт не звертався, будь-який працівник зможе відповісти на будь-який запит клієнта, увійшовши до бази даних. Але найбільш важлива мета створення такої бази

даних – можливість негайних дій на основі наявної інформації для підприємства. Система CRM незамінна, оскільки вона дозволяє вимірювати ефективність дій, що робляться. Система може підрахувати, скільки зусиль і інвестицій було вкладено в проект і наскільки це було виправданим. В CRM діє принцип активного використання даних для максимізації задоволення потреб клієнтів.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення управлінням рекламною складовою ПрАТ «Росава»

Першим етапом на шляху розробки ринкової стратегії ПрАТ «Росава» є визначення базової стратегії розвитку підприємства [25]. Вибір базової стратегії ґрунтується на виявленні тієї конкурентної переваги, завдяки якій ПрАТ «Росава» зможе отримати ринкову силу. Аналіз маркетингового середовища та SWOT-аналіз показали, що в умовах стагнаційного стану промисловості України під впливом світової фінансової кризи 2008–2010 рр. шляхом отримання конкурентних переваг для ПрАТ «Росава» є зайняття ринкової «ніші» (сегменту) по поставкам нових шин для легковантажних автомобілів Mercedes Benz (класу Sprinter) – «маршрутки» в Україні.

Враховуючи динаміку кількості легко вантажних автомобілів Mercedes Benz (класу Sprinter), визначено, що 23 950 автомобілів в 2016 році та 24 350 автомобілів в 2017 році, можна прогнозувати ємність тільки внутрішнього ринку України на рівні 100000 шин/рік, що суттєво підвищить прибутковість діяльності підприємства в умовах ринку пасажирських перевезень «маршрутками».

Шина LTA – 401 (225/70 R15C) – забезпечує ідеальне співвідношення високої швидкості з комфортабельністю, паливною економічністю та безпекою на дорогах України з яким завгодно покриттям незалежно від сезону. Спеціальний рисунок протектора забезпечує:

- Рівномірний розподіл навантаження та стабільні тягові зусилля;
- Високий рівень управління при всіх погодних умовах;
- Ефективний відвід води, сміття та снігу з зони контакту шини з дорогою;

- Підвищений рівень зчеплення з дорогою при русі, маневруванні та гальмуванні;
- Міцні бокові ґрунтозацепи підвищують зносостійкість;
- 4-рядність протектору забезпечує підвищення зчеплення з дорогою в зимових умовах.

У ході аналізу споживачів було виявлено 8 сегментів ринку. ПрАТ «Росава» працює на кожному з них, обираючи стратегією диференційованого маркетингу. Відхід від масового маркетингу є необхідним, оскільки існують суттєві відмінності в мотивах та потребах обраних сегментів. У рамках стратегії ринкової «ніші» фірма працює за стратегією повного охоплення ринкового сегменту [15].

У якості параметрів, за якими буде проводитися побудова схем позиціонування нових шин ПрАТ «Росава» для легковантажних автомобілів Mercedes Benz (класу Sprinter), було обрано:

- Ступінь технологічного рівня;
- Суттєва цінова знижка відносно імпортних шин для цього класу автомобілів;
- Сервісне обслуговування з можливістю оперативної заміни шин;
- Довговічність (збереження властивостей з часом, міцність);
- Наявність фінансового лізингу для придбання повного комплекту шин в кредит;
- Наявність технології утилізації та вторинної переробки шин для споживачів, які придбали повні комплекти на підприємстві (технологічна раціональність);

Аналіз об'єктивних та суб'єктивних схем позиціонування показав, що торгова марка шин ПрАТ «Росава» має високі показники якості як по об'єктивним, так і по суб'єктивним оцінкам. Виходячи з цього, за матрицею Дж. Саймона можна визначити подальшу маркетингову стратегію ПрАТ «Росава». Оцінки якості продукції підприємства відповідають позиції техніко-

інформаційного випередження. Отже, подальшою стратегією буде збереження здобутих конкурентних переваг.

Таблиця 3.4 – Показники і сфери конкурентних переваг ПрАТ «Росава»

Сфери конкурентних переваг		Показники конкурентних переваг
1		2
Організаційні конкурентні переваги		Наявність досвіду діяльності на ринку
		Ефективність менеджменту підприємства
Конкурентні функціональні переваги	Маркетинг	Знання про споживачів підприємства
		Наявність річної гарантії на шини
		Безкоштовна доставка в межах м. Києва
		Наявність дилерської мережі
	Виробництво	Застосування європейського обладнання для виготовлення шин
		Сертифікована продукція підприємства
	Кадри	Висока кваліфікація робітників
Переваги, засновані на відносинах із зовнішніми організаціями		Наявність контрактів з концерном Mercedes Benz на обладнання його легковантажних автомобілів сертифікованими шинами ПрАТ «Росава»

Можна дійти висновку, що організаційні конкурентними перевагами ПрАТ «Росава» є набутий досвід самого підприємства, його функціонально-конкурентні переваги, які основані на обізнаності набутих споживачів, наявності перевіреної дилерської мережі, а також сертифікації власної продукції. Найголовнішою перевагою ПрАТ «Росава» серед конкурентів є заключення довгострокових контрактів з відомою німецькою компанією Mercedes Benz.

Успішними напрямками впровадження стратегічного лідерства для просування продукції «РОСАВА», мають бути наступні:

– зменшення витрат на транспорт за рахунок виготовлення шин на території України;

– використання методу мінімальних витрат для оплати праці при виготовленні шин на території України у співвідношенні із собівартістю оплати праці в європейських країнах : Японії та Франції;

– оптимізація та удосконалення системи зі збуту шляхом збільшення мережі посередників на ринку;

– впровадження прогресивних логістичних методів та підходів в управлінні та на виробництві;

Отримана цінка стосовно сформульованих стратегій дала можливість побачити, що їх реалізація на підприємстві «Росава» не потребує жодної корінної реорганізації, а також ніяких радикальних перетворень. Зміни в стратегічному плані на ПрАТ «Росава» характеризуються як помірні зміни, тобто підприємство плановий вихід на нові європейські ринки з продукцією. Тобто такі стратегічні зміни насамперед тісно пов'язані з маркетингом і організацією виготовлення продукції [29].

Проаналізувавши організацію рекламної роботи в ПрАТ «Росава», були отримані результати, а також визначено подальші шляхи з підвищення та покращення рекламної діяльності на підприємстві:

1) Вдосконалення рекламного контенту та його поширення в Інтернеті. Розробити версії електронних рекламних видань з просування власної продукції та інтегрувати покращення у web-site.

До найбільших переваг впливу Інтернет реклами перед іншими видами реклами відносяться: [12]

1) targeting Ad – точне потрапляння в цільову аудиторію завдяки сформованому портрету споживача.

2) tracking - цілеспрямоване відстеження та можливість аналізу споживацької поведінки на сайті для вдосконалення сайту, продукту чи маркетингу відносно до результатів їх постійного аналізу;

3) особливість впливу 24x7x365, який означає можливість функціонування 24 год. на добу, 7 днів на тиждень та 365 днів на рік;

- 4) висока оперативність, яка має можливість розпочати, відкорегувати чи припинити рекламну кампанію будь-який час;
- 5) інтерактивність та комунікативність, які дозволяють аудиторії комунікувати в онлайн режимі;
- 6) масовість, тобто можливість розміщення в Інтернеті необмеженої кількості інформації, яка включає графічні зображення, аудіо та відео матеріали, а також різні спецефекти.

Але найбільшою перевагою Інтернету є відносна низька вартість реклами порівняно з іншими популярними видами реклами.

Підприємство «Росава» вже має свій розроблений сайт в Інтернеті, який можна знайти за посиланням: www.rosava.com. Цей факт досить позитивно характеризує компанію. Проте з іншого боку, на сайті розміщена лише загальна описова інформація про саму компанію, її продукцію, та контактами в яких зазначено адрес, телефони, а також інформація про керівництво. Отже, можна сказати, що підприємство на даному етапі, ще не досконало освоїло інтернет-рекламу.

Стосовно сайту, то є необхідним збільшити його обсяги за рахунок більш детальної інформації про асортимент товарів та детального їх опису, які надаються компанією. Доречно було б розмістити на сайті відкритий перелік найпоширеніших запитань та відповідей; форму, яку заповнивши кожен відвідувач сайту матиме змогу не лише задати власне питання, а й подати заявку на реєстрацію своєї інтелектуальної власності. Окрім цього, з метою більшого залучення клієнтів планується надавання знижок, тим, хто подав заявку на сайті підприємства. А також розробити систему лояльності для російських підприємств і організацій.

Необхідно закупити та розмістити банерну рекламу на більшості серверів та на популярних і до того ж які б відповідали тематиці інтернет-ресурсах. Це допоможе підвищити рівень популярності сайту, щоб потенційна аудиторія могла легко знайти сайт компанії.

Безсумнівно, необхідно створити власний список розсилки по електронній пошті. Це не зажадає значних зусиль і капіталовкладень, а ефективність цього кроку буде досить високою, тому що дана розсилка буде поширюватися по цільовій аудиторії, а не випадковим чином.

Потрібно зареєструвати інтернет-ресурс у більшості пошукових систем, як вітчизняних, так і світових. Оскільки існує варіант перегляду сторінок компанії в англійському варіанті (це безсумнівний плюс).

І, нарешті, додатково потрібно організувати розсилку електронною поштою за списками існуючих розсилок.

Обґрунтованість вищезазначеного ґрунтується на охопленні аудиторії, з високою потенційною платоспроможністю, не має обмежень місцевістю (не тільки в межах міста або країни), низькій вартості інтернет-реклами в порівнянні з іншими видами реклами, високий потенціал інтернету та всіх комп'ютерних технологій.

Ще один вагомий аргумент на користь реклами в інтернеті та здійснення торгівлі з використанням електронних засобів - більш зручна комунікація зі складами, економія торгових площ (якщо на даний момент товару немає у магазині, а є на складі, або прибуде в найближчому часі, то це в даному разі не є проблемою), відсутність у необхідності збільшення штату працівників, тобто все це говорить про економічну вигоду, причому досить високу.

2) Начальнику маркетингового відділу необхідно звернути увагу на рекламу в пресі. ПрАТ «Росава» необхідно публікувати свої оголошення на сторінках місцевих газет. Перевагою цього виду реклами є «впізнаваність» рекламних оголошень читачем через підбір друкарського шрифту, виділення тих слів, які несуть основне смислове навантаження. Реклама в газетах (журналах) є однією з найзручніших, тому що можна не тільки дати рекламне оголошення, а й дати в інтерв'ю керівника підприємства, приховану рекламу чи навіть статтю про діяльність підприємства.

3) Проводити активну роботу з журналістами з метою розміщення в ЗМІ іміджевої реклами.

4) Збільшити видатки на сувенірну та поліграфічну продукцію.

5) Розширення асортименту продукції.

6) Розширення бази клієнтів.

7) Фокусування на плануванні. Розробляти не тільки місячні чи квартальні плани рекламної роботи, але і плани на рік. Передбачати в цих планах проведення спільних заходів з оптовими підприємствами, компаніями виробниками. Перспективний та поточний план вдалої рекламної компанії дозволить раціонально розподілити кошти та завантаженість робочого персоналу протягом визначеного року.

3.3 Економічне обґрунтування щодо вдосконалення управління маркетинговим потенціалом на ПрАТ «Росава»

Проведемо оцінку запланованих витрат та доходів ПрАТ «Росава». Зазвичай, виконуються лише заявки постачальників, з якими було укладено угоду. Заявки інших підприємств через перевантаженість працівників маркетингових бригад почали виконуватись стихійно в 2017 р. і виконуються лише на 15%. Таким чином, 85% замовників послуг, що могло б виконувати підприємство, воно втрачає.

Кваліфікація персоналу дозволяє виконувати подібні роботи. Фактично, вони вже виконуються планово на замовлення постачальників. В 2017 р. доходи, одержані від проведення маркетингових заходів зросли порівняно із 2016 р. зросли з 12928,04 тис. грн. до 14482,2 тис. грн., тобто на 1554,16 тис. грн. Таким чином, за прогнозними даними, сумарний прибуток від маркетингових заходів без надання знижок виробниками на підтримку маркетингових заходів складе 11382,4 грн., що на 1806,6 грн. більше за 2016.

Розрахуємо методом екстраполяції прибутки підприємства, якщо воно надаватиме додаткові маркетингові послуги. Дані наведені у табл. 3.5.

Графік прогнозу динаміки прибутків від надання додаткових маркетингових послуг ПрАТ «Росава» наведено на рис. 3.3. Графік прогнозу динаміки прибутків від проведення маркетингових заходів ПрАТ «Росава» наведено на рис. 3.4.

Таблиця 3.5 - Розрахунок динаміки прибутків від надання додаткових послуг ПрАТ «Росава»

Показники	Сума, тис. грн.			
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	прогнозований
1	2	3	4	
Збільшення обсягів продажу товарів від проведення маркетингових заходів	8322,04	8330,1	9240,7	11170,0
Прибутки від надання маркетингових послуг	101,0	129,0	134,5	212,4
Сумарний прибуток від маркетингових заходів без знижок	8623,4	8659,6	9575,8	11382,4

Графік прогнозу динаміки прибутків від надання додаткових маркетингових послуг ПрАТ «Росава» наведено на рис. 3.3, графік прогнозу динаміки прибутків від проведення маркетингових заходів ПрАТ «Росава» наведено на рис. 3.4.

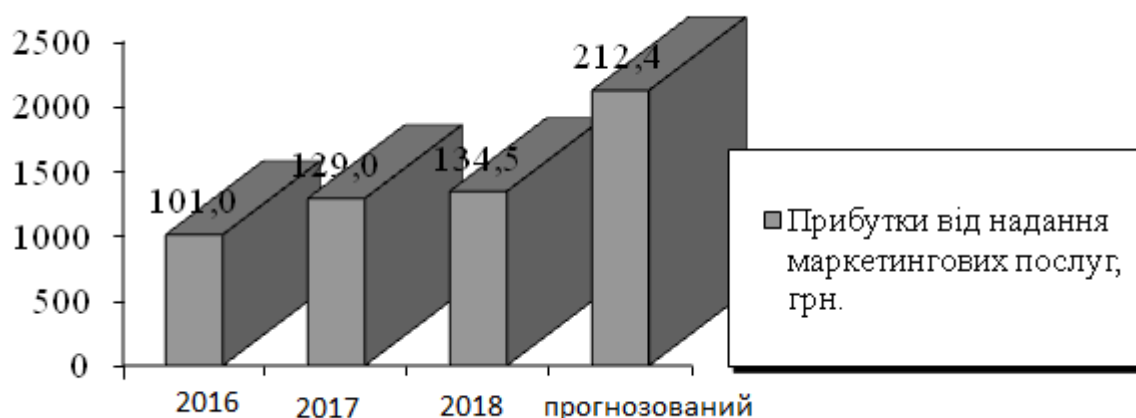


Рисунок 3.3 - Діаграма прогнозу динаміки прибутків від надання маркетингових послуг ПрАТ «Росава»

Графік прогнозу прибутку від надання додаткових маркетингових послуг ПрАТ «Росава» наведено на рис. 3.3, графік прогнозу динаміки прибутків від проведення маркетингових заходів ПрАТ «Росава» наведено на рис. 3.4. Із

графіків можна побачити, що внаслідок запропонованих в дані роботі пропозицій, прогнозовані дані прибутків від проведення маркетингових заходів і від надання маркетингових послуг, зростуть.

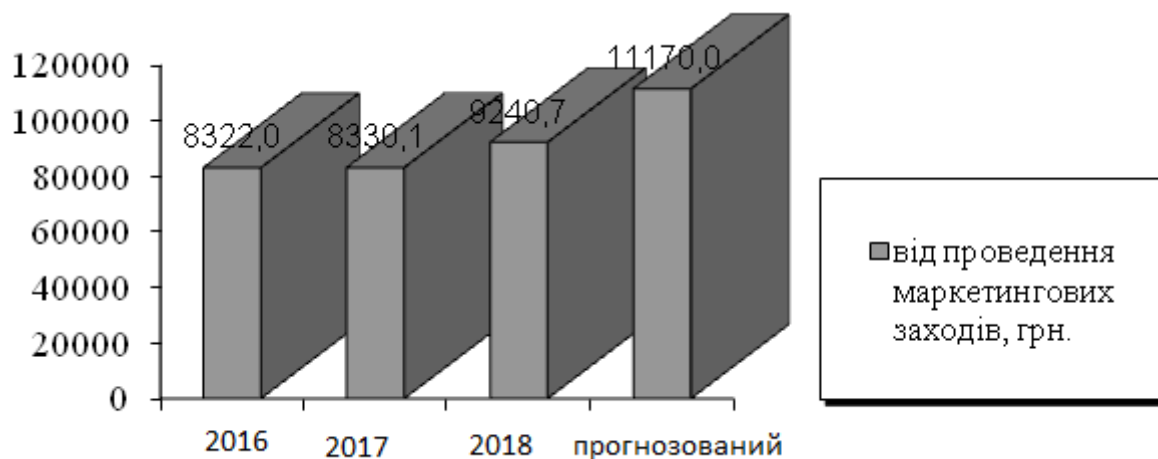


Рисунок 3.4 - Діаграма прогнозу динаміки прибутків від проведення маркетингових заходів ПрАТ «Росава», тис. грн.

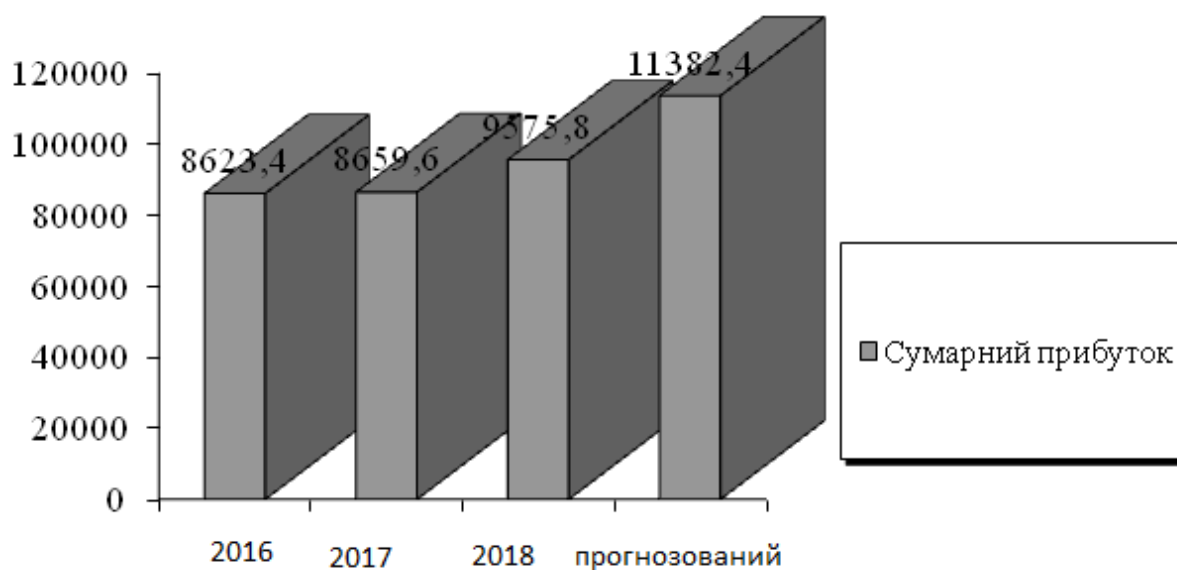


Рисунок 3.5 - Діаграма прогнозу динаміки прибутків від маркетингової діяльності ПрАТ «Росава», тис. грн.

Таким чином, на рис. 3.5 представлено графік прогнозу динаміки прибутків від маркетингової діяльності ПрАТ «Росава» в цілому. Провівши підрахунки вартості рекламної компанії додаткових маркетингових послуг, що пропонує підприємство, розрахунки у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Розрахунок вартості надання рекламних оголошень та рекламних статей у ЗМІ на прогнозований рік

Найменування видання	Вартість реклами, тис. грн.
Реклама в пошукових системах Інтернет – виданнях, контекстна реклама у мережі Інтернет, тис. грн.	5,8
Реклама в журналі «Маркетинг и реклама»	12,0
Реклама в журналі «Маркетинг в Україні»	11,0
Реклама в журналі «Бізнес»	15,0
Разом:	43,8

Таким чином, витрати на рекламну кампанію становитимуть 43,8 тис. грн. на розпланований рік.

Отже, було запропоновано шляхи покращення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві ПрАТ «Росава». У ході розрахунків, було виявлено ймовірну ефективність запропонованих методів для удосконалення організації маркетингу.

Таблиця 3.7 - План рекомендацій (пропозицій, заходів), які потрібно впровадити на підприємстві з метою підвищення ефективності менеджменту підприємства та покращення результатів його діяльності

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, грн	Економічний та інші види ефектів, грн
Реорганізація організаційної структури підприємства, що приймає участь в маркетинговій діяльності (найманих співробітників, переміщення по відділу)	Директор, заступник директора	Протягом 2019 року	-	Підвищення продуктивності праці
Впровадження електронної системи управління в маркетингу CRM (Customer Relationships Management)	Заступник директора	3 декада 2018 року	4000	Економія 12000 грн. на рік;

Додаткові маркетингові послуги (рекламні компанії в пошукових системах Інтернет та друкована в журналах: «Маркетинг и реклама», «Маркетинг в Україні», «Бізнес»)	Начальник відділу маркетингу	Протягом року	43800	Прибуток 134500; збільшення кількості проданої продукції майже на 40%
--	------------------------------	---------------	-------	---

Враховуючи вище зазначені дані та розрахунки, можна стверджувати про ймовірну ефективність запропонованих змін. Введення нових рекламних заходів може підвищити прибуток майже у двічі. А реорганізація організаційної структури підприємства, що приймає участь в маркетинговій діяльності допоможе більш ефективно проводити роботу відділу маркетингу та покращить комунікативний зв'язок між співробітниками підприємства та зовнішніми зв'язками.

ВИСНОВКИ

На даному етапі становлення ринкової економіки в Україні значно зростає роль вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства. Важливою частиною ефективної діяльності підприємства виступає розуміння та застосування концепції маркетингу в управлінні підприємством.

Якісна і соціальна частини маркетингу в управлінні підприємством величезні – вони зумовлюють високоприбуткову ритмічну діяльність суб'єктів господарювання. Як показує практика підприємств України, впровадження маркетингу хоча й набуває широкого поширення, проте значною мірою ще не використовується більшість форм управління маркетинговою діяльністю. А це створювало б передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, адаптації до змін зовнішнього середовища, попиту та пропозиції на ринку, стабільності умов господарювання [36].

Слід зазначити, що останнім часом зростає значення міжнародних ринків, і, відповідно, маркетингу. Існує п'ятирівнева концепція маркетингу, яка відображає еволюцію розвитку маркетингу на підприємстві [46]. В її основі лежать принципи організації сфер функціонування підприємства - від пошуку ідеї для нового товару чи науково-дослідних робіт до виробничої, збутової, рекламної чи сервісної діяльності.

Основний принцип маркетингу – це комплексний підхід до поєднання цілей з ресурсами і реальними можливостями підприємства. Організаційна структура управління маркетинговим потенціалом підприємства має бути досить гнучкою, щоб забезпечувати можливість швидко реагувати та адаптуватися до різких змін, які відбуваються в маркетинговому та навколишньому середовищі; достатньо простою, щоб знизити можливість виникнення перепон, конфліктів між ланкою управління й окремими працівниками [48].

З метою забезпечення результативності управління маркетинговим потенціалом необхідно, щоб організаційна структура управління підприємством відповідала наступним вимогам:

1. Необхідна наявність у складі підприємства служби маркетингу чи фахівців з маркетингу.
2. Оптимальність в розподілі прав та обов'язків.
3. Ефективність в делегуванні повноважень.
4. Високоякісні розробки та дотримання нормативних документів, що забезпечать ефективне маркетингове управління (посадові інструкції фахівців з маркетингу, положення про службу маркетингу).
5. Адаптивність.
6. Простота.

Місія ПрАТ «Росава» - сприяти безпеці під час руху, шляхом забезпечення надійними та ефективними шинами.

Філософія ПрАТ «Росава» - задовільнити повсякденні потреби в мобільності та безпеці, використовуючи накопичений досвід і впроваджуючи новітні технології. Зусилля ПрАТ «Росава» зосереджені на створенні сучасного шинного тренду відповідно до будь-яких викликів часу та ринку.

Пріоритети ПрАТ «Росава» полягають в уважному ставленні до очікувань споживачів щодо якості шин, а також в постійному розширенні асортименту. Компанія пропонує клієнтам повний спектр шин для всіх видів транспорту та формує відносини на принципах поваги, взаємного розвитку та довгостроковій співпраці.

В процесі управління діяльністю будь-якого підприємства, зокрема ПрАТ «Росава» важливу роль відіграють фахівці та умілі управлінці, котрі здатні приймати оптимальні рішення, пов'язані з майбутнім функціонуванням підприємства, узгоджувати поточну діяльність із стратегічними цілями, ефективно здійснювати адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища, котре постійно змінюється, через сформування та реалізацію

ефективних стратегій діяльності. Необхідність у застосуванні стратегічного управління, як одного з найбільш ефективних і прогресивних засобів управління підприємством, означається постійним розвитком ринкових відносин у світі, змінами в економіці країни та конкуренцією на ринку, що постійно зростає. Спостерігається тісний зв'язок між минулим, теперішнім та майбутнім станом ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства - станом, що описує рівень отриманого кінцевого результату і створених протягом певного часу можливостей для розвитку. Сучасним менеджерам доводиться проводити ретельний аналіз зовнішнього середовища для своєчасного коригування обраного шляху розвитку. Вони зобов'язані добре знати особливості діяльності підприємства, сильні та слабкі сторони, щоб мати змогу передбачити, які зміни принесуть успіх. Іншими словами, стратегічне управління є основою, сучасною парадигмою для управління всіма складовими підприємства [3].

Причини наявності недоліків на підприємстві, такі як не належне ставлення керівництва до стратегічного планування та маркетингу на підприємстві, перевантаженість керівництва, відсутність компетентних фахівців – маркетингологів, передача відповідальності за ці складові на супервайзерів, які не компетентні у вирішенні цих питань, це може бути усунено шляхом використання системи управління маркетинговим потенціалом підприємства.

Для цього необхідно створити і впровадити систему маркетингового контролю, оптимізувати систему кадрового навчання та кадрової політики що проводиться підприємством. Завдяки створенню нової посади начальника відділу маркетингу, частина маркетингових функцій, що виконували супервайзери – перейде на маркетинголога і потім на новостворений маркетинговий відділ. У вільний час супервайзери зможуть проводити щотижневі навчальні семінари для своїх робітників.

Потреба в реорганізації існуючої системи маркетингової системи обумовлює необхідність впровадження та застосування електронної системи управління маркетингом, тобто CRM (Customer Relationships Management –

Управління Взаємостосунками з Клієнтами), це дасть можливість користуватись базами даних покупців, постачальників, конкурентів, миттєво оформлювати документацію і прискорювати обслуговування клієнтів, підвищивши прибутки підприємства.

Усі заходи щодо реорганізації структури управління маркетинговим потенціалом, перепрофілювання маркетингової діяльності частини працівників підприємства повинні бути скоординованими та взаємоузгодженими, тому що ефективність управління маркетинговим потенціалом підприємства залежить від скоординованості всіх дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулич І.Л., Герчиков І.З. Маркетинг: Навч. посібник / Акулич І.Л., Герчиков І.З.. – Мінськ: Інтерпресервіс; Місанта, 2012. – 369 с.
2. Ансоф І.В. Стратегічне управління. – СПб: Терра, 2001. – 574 с.
3. Ассель, Генрі. Маркетинг: принципи і стратегія. – М.: ІНФРА-М, 2002. – 803 с.
4. Бовикіна М. Ф, Ковальова Н. В. Маркетинг: Навч. посібник / Кубанський Держ. технологічний ун-т. – Краснодар, 2013. – 122с.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Опор. конспект лекцій: Для студ. екон. спец. вузів очної та заоч. форми навчання / Київ. гуманіт. ін-т. – К.: Лібра, 2003. – 204 с.
6. Гінгстон, Пітер. Найкраща книжка про збут і маркетинг / [Пер. з англ.: І. Смольянінов, О. Дедик; Редкол.: О. Ісаєвич (голова) та ін.]. – Львів: Сейбр-Світло, 2001. – 206 с.
7. Гончарук В.А. Маркетингова консультація. – М.: Справа, 2012 – 345с.
8. Дайновський Ю. А. Оцінка потенціалу підприємства для обґрунтування стратегії його розвитку / Вісник. – Львів, 2011. – Вип.19: Сер.: Економічна. – 49с.
9. Доленко Л.Х. Теорія стратегії підприємства. – Одеса: Астропринт, 2010. – 158 с.
10. Дудяк Р.П., Липчук В.В., Микитюк В.М., Мельник С.І. Маркетинг. Держ. агрокол. ун-т. – 2-е вид., випр. і допов. – Житомир: Волинь, 2003. – 318 с.
11. Єранкін О. О. Маркетинг в Україні в умовах глобалізації: монографія / Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2013. – 419с.
12. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкових відносин. - Х.: ХАРГ, 2002. – 246 с.
13. Итоги семинара «От стратегии выживания к стратегии активного развития», <http://www.usaid.gov>

14. Книш М.И. Конкурентні стратегії: Навч. посібник. – СПб, 2000. – 308с.
15. Коршунов В.И. Планування маркетингової діяльності підприємства. – Харків: Основа, 2002. – 301 с.
16. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / [Пер. с англ. В.А. Гольдича, А.И. Оганесовой; Науч. ред. и авт. вступ. ст. Б.А. Соловьев]. – М.: АСТ, 2001. – 271 с.
17. Криппендорф К. Стратегия для победы в эпоху конкуренции / [Пер. с англ. С. Жильцов; Гл. ред. Е. Строганова]. – СПб. и др.: Питер, 2011. – 256 с
18. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. – К., 2002. – 151с.
19. Лабурцева О. І. Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України: [монографія] / Київський національний ун-т технологій та дизайну. – К. : КНУТД, 2013. – 363с
20. Ламбен, Жан-Жак. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива: Пер. с фр. – СПб.: Наука, 2002. – 589с.
21. Лилик І. В. Маркетинг в українській економіці: монографія / Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2013. – 237с.
22. Марушков Р.В. Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере печатной отрасли): Автореф. диссертации на соискание степени к.э.н. – М., 2013. – 23с
23. Мерзликина Г.С., Шаховская Л.С. Оценка экономической состоятельности предприятия: Монография / ВолгГТУ, Волгоград, 2012. – с.63.
24. Минервин И.Г. Глобальная стратегия создания торговых марок./ Маркетинг в России и за рубежом, 2010, № 1. – с.25.
25. Минцберг, Генри и др. Стратегический процесс. – СПб. и др.: Питер, 2001. – 684с.
26. Перерва П.Г., Тимофеев В.М., Погорелов М.І та ін. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: Нац. техн. ун-т «Харківський політехнічний інститут». – Х., 2013. – 636 с.

27. Петровська С. В. Маркетингова конкурентна стратегія: сутність і підходи до класифікації / Проблеми транспорту. – К., 2011. – Вип.2. – 89с.
28. Печенкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / Маркетинг. - 2002. - №2. – 23с.
29. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів - К., 2003. – 211 с.
30. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. М., Издательский дом Гребенникова, 2012.-.304с
31. Соловьев Б.А. Управление маркетингом. – М.: ИНФРА-М, 2001. – XXI, 307с.
32. Телетов О.С. Маркетинг на промисловому підприємстві. – Суми: Собор, 2002. – 148с.
33. Агапцов С. А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия / Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. – М.: Высшая школа, 2009. – 344 с.
34. Бай С.І. Менеджмент організацій. – К.: КНТЕУ. – 2008. – 174 с.
35. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2008. – 400 с.
36. Будько С. Маркетолог у комерційній структурі: проблеми підготовки професійної адаптації / Маркетинг в Україні. №4. – 2009. – С. 66- 67.
37. Богомолова В.В. Маркетинговий аудит на підприємстві // Матеріали VII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених «Соціально-економічний розвиток України. Європейський вибір». У 2 ч. / за ред. А. А. Ткача. Мелітополь, 18 травня 2010 р. – Мелітополь: МІДМУ ГУ «ЗІДМУ», 2010. – Ч. 2. – С. 60-62.
38. Богомолова В. В. Організація управління маркетинговою діяльністю підприємства / Матеріали XV Міжнародної наукової конференції молодих

науковці «Наука і вища освіта». У 3 ч. / м. Запоріжжя, 17-18 травня 2010 р. – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2010. – Ч. 2. – С. 54-55.

39. Дослідження кваліфікаційних вимог до маркетологів в Україні / Маркетинг в Україні. – 2010. – №2. – С. 24-29.

40. Длігач А. Інтеграційні стратегії у системі маркетингу / Маркетинг в Україні. – №3. – 2010. – С. 9-11.

41. Длігач А. Трициклічна модель маркетингової діяльності / Маркетинг в Україні. – №5. – 2009. – С. 46-49.

42. Житник О. Плюси і мінуси дослідницького ринку: результати «Marketview 2010: Ukraine» / Маркетинг в Україні. – №5. – 2009. – С. 12-16.

43. Завгородняя А. В., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование. – СПб.: Санкт-Петербург, 2002. – 352 с.

44. Знис Б. М., Кокс К. Т., Классика маркетинга. – СПб.: СанктПетербург, 2001. – 752 с.

45. Іляшенко А. Х. Необхідність, передумови й умови використання блочно-модульних структур маркетингу / Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2008. – №8. – С. 103-106.

46. Іляшенко А. Х. Організаційні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства / Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 110-113.

47. Іляшенко А. Х. Теоретичні основи маркетингового менеджменту / Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 5. – С. 106-111.

48. Клімова І. Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації / Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 5. – С. 115-118.

49. Корінев В. Л., д-р екон. наук, проф. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства / Держава та регіони Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 4. – С. 142-146.

50. Ларіна Я. С., канд. екон. наук. Дослідження чинників макросередовища як передумова обґрунтування маркетингових стратегій підприємств АПК / Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. С. 164-166.
51. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу. – К.: ЦУЛ, 2010. – 384с.
52. Макущенко Л. І. Статистичний моніторинг розвитку малого й середнього бізнесу в Україні / Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2008. – № 6. – С. 161-163.
53. Мордвінцева Т. В. Необхідність і умови використання маркетингових структур / Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 2. – С. 184-187.
54. Олійник Т. О. Створення маркетингової діяльності на підприємстві та управління нею / Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 207-211.
55. Пилипчик В. П. Контроль, оцінки та аналіз ефективності маркетингової діяльності / Маркетинг в Україні. – №1. – 2008. – С. 28-32.
56. Поволоцька О. Л. Управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних умовах господарювання / Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 252-257.
57. Поклонский Е. Ф., д-р екон. наук, проф. Проблемы управления производством. Маркетинговый подход к организации управления предприятиями / Экономика и право 2008. – №1. – С. 44-48.
58. Пономарьова Ю., канд. екон. наук, Кіруца О. Категорійні засади формування асортиментної політики торговельного підприємства / Маркетинг и реклама. -1 (111). – 2009. – С. 30-37.
59. Радева М. М. Оцінювання та відбір стратегічних альтернатив диверсифікаційного розвитку підприємства / Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 267-272.

60. Сергеев С. Формы применения маркетинга на современных предприятиях / Маркетинг и реклама. – №11(111). – 2009. – С. 17-25.
61. Скоробогатих І. Комплексна модель фахівця з маркетингу: десятилітній досвід досліджень РЕА ім. Г. В. Плеханова / Маркетинг в Україні. – №4. – 2009. – С. 67-70.
62. Слабковский Ю. Развитие маркетинга и его роль в экономическом росте / Економіка України. – №5. – 2009. – С. 74-81.
63. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 288 с.
64. Тарондо Ж. – К., Ксардель Д. Дистрибуция / Пер с франц. под ред. В. И. Черенкова. – СПб.: ИД «Нева», 2009. – 128 с.
65. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
66. Третьяк В. И. Научно-техническая информация в управленческой деятельности. – К.: Техника, 1990. – 113 с.
67. Шумейко А.К., Шумейко А. К. Маркетинг у малому бізнесі. – К.: ЦУЛ, 2009. – 71 с.
68. Дашков Л.П., Памбухчянц В.К. Комерція і технологія торгівлі: Підручник для вузів Изд.3-е, перероб., Доп. - М: Маркетинг, 2008. – 243 с.
69. Козін С. В. Організаційна схема збутової мережі торговельного підприємства//Маркетинг в Україні. – №3. – 2003. – С. 184.
70. Rosava [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rosava.com/history>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка експертів по обслуговуванню покупців

	Ефективність	Задоволення	Презентація	Реакція
Експерт 1	5	7	3	9
Експерт 2	4	3	5	8
Експерт 3	2	3	6	10
Експерт 4	3	8	5	7
Експерт 5	4	2	4	5
Експерт 6	4	3	2	8
Експерт 7	7	1	4	8
Експерт 8	4	5	8	8
Експерт 9	10	3	5	7
Експерт 10	7	3	4	7
Експерт 11	6	2	3	5
Експерт 12	5	3	4	3
Експерт 13	6	5	5	4
Експерт 14	7	7	7	8
Експерт 15	8	8	4	9
Експерт 16	9	5	3	7
Експерт 17	1	6	2	10
Експерт 18	4	8	1	6
Експерт 19	6	10	5	7
Експерт 20	7	2	6	9
Експерт 21	8	4	2	7
Експерт 22	3	2	5	5
Експерт 23	4	5	6	6
Експерт 24	7	3	7	4
Експерт 25	1	4	8	7
Експерт 26	2	6	4	8
Експерт 27	5	8	2	9
Експерт 28	7	4	10	10
Експерт 29	8	3	9	7

Експерт 30	9	5	9	5
Експерт 31	1	8	9	6
Експерт 32	7	9	4	8
Експерт 33	8	9	6	9
Експерт 34	8	9	4	8
Експерт 35	5	4	5	7
Експерт 36	6	3	6	8
Експерт 37	4	5	7	9
Експерт 38	5	7	3	6
Експерт 39	3	5	3	3
Експерт 40	4	4	2	6
Експерт 41	5	3	3	7
Експерт 42	7	4	4	5
Експерт 43	8	6	3	8
Експерт 44	4	6	7	8
Експерт 45	5	6	8	9
Експерт 46	7	4	4	7
Експерт 47	8	3	3	5
Експерт 48	6	9	6	7
Експерт 49	8	6	4	9
Експерт 50	9	4	9	9
Середнє	5,62	5,04	4,96	7,14

Продовження додатку А

Оцінка експертів по кадрові складові

	Кваліфікація	Оплата праці	Навчання	Соц.обслуговування
Експерт 1	3	2	6	4
Експерт 2	5	4	7	3
Експерт 3	6	5	8	4
Експерт 4	5	6	9	5
Експерт 5	3	7	6	6
Експерт 6	4	4	7	5
Експерт 7	5	5	6	4
Експерт 8	6	6	5	5
Експерт 9	7	7	6	4

Эксперт 10	5	4	7	3
Эксперт 11	3	3	8	4
Эксперт 12	4	4	6	5
Эксперт 13	5	5	5	6
Эксперт 14	6	6	7	4
Эксперт 15	4	7	8	5
Эксперт 16	5	4	9	6
Эксперт 17	4	5	7	4
Эксперт 18	3	6	8	6
Эксперт 19	5	7	7	4
Эксперт 20	3	4	8	5
Эксперт 21	4	3	7	6
Эксперт 22	5	5	6	4
Эксперт 23	6	7	7	6
Эксперт 24	7	5	9	4
Эксперт 25	6	4	7	5
Эксперт 26	4	6	6	5
Эксперт 27	5	4	8	6
Эксперт 28	6	6	9	7
Эксперт 29	7	4	8	5
Эксперт 30	3	3	7	5
Эксперт 31	4	5	8	6
Эксперт 32	5	6	9	4
Эксперт 33	6	7	8	5
Эксперт 34	7	5	9	6
Эксперт 35	5	4	8	4
Эксперт 36	3	6	7	3
Эксперт 37	4	7	8	3
Эксперт 38	5	6	9	4
Эксперт 39	6	5	7	5
Эксперт 40	7	4	9	4
Эксперт 41	5	5	8	2
Эксперт 42	4	6	7	2
Эксперт 43	5	7	8	4
Эксперт 44	6	8	9	5

Експерт 45	3	6	7	3
Експерт 46	4	9	8	4
Експерт 47	5	6	9	4
Експерт 48	6	5	9	5
Експерт 49	4	4	7	6
Експерт 50	6	5	8	4
Середнє	4,88	5,28	7,52	4,56

Продовження додатку А

Оцінка експертів по рекламні складові

	Впізнаваність	Переконливість	Зрозумілість	Запам'ятовуваність
Експерт 1	8	2	3	4
Експерт 2	9	4	4	3
Експерт 3	8	4	5	4
Експерт 4	7	3	4	5
Експерт 5	8	4	3	3
Експерт 6	9	5	4	5
Експерт 7	8	4	5	4
Експерт 8	9	4	6	5
Експерт 9	10	3	6	4
Експерт 10	8	4	5	3
Експерт 11	9	3	4	4
Експерт 12	9	4	5	5
Експерт 13	8	2	6	4
Експерт 14	9	6	4	4
Експерт 15	8	3	3	5
Експерт 16	7	4	2	2
Експерт 17	7	5	3	4
Експерт 18	7	6	3	4
Експерт 19	5	7	2	4
Експерт 20	6	4	8	5
Експерт 21	7	3	7	3
Експерт 22	7	5	6	4
Експерт 23	7	3	7	3
Експерт 24	7	5	9	4
Експерт 25	6	3	7	5

Експерт 26	9	6	6	5
Експерт 27	5	4	7	6
Експерт 28	6	6	6	5
Експерт 29	7	4	4	5
Експерт 30	7	3	7	5
Експерт 31	7	5	6	3
Експерт 32	5	6	9	4
Експерт 33	6	3	5	5
Експерт 34	7	2	6	6
Експерт 35	5	4	4	4
Експерт 36	9	6	3	3
Експерт 37	8	3	5	3
Експерт 38	5	3	9	4
Експерт 39	6	5	4	5
Експерт 40	7	4	5	4
Експерт 41	5	5	5	2
Експерт 42	8	3	7	2
Експерт 43	5	2	8	4
Експерт 44	6	2	9	5
Експерт 45	9	6	5	3
Експерт 46	8	3	4	4
Експерт 47	5	2	5	4
Експерт 48	8	5	6	5
Експерт 49	8	4	7	4
Експерт 50	6	3	6	4
Середнє	7,2	3,98	5,38	4,08

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 р.

Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	875272	1501929
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(939944)	(1567597)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	0	0
збиток	2095	(64672)	(65668)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	63381	295563
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(62797)	(55518)
Витрати на збут	2150	(18164)	(23077)

Інші операційні витрати	2180	(137842)	(129903)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	21397
збиток	2195	(220094)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	124
Інші доходи	2240	21653	456626
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(382699)	(362721)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(135894)	(528451)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(717034)	(413025)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-752	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(717786)	(413025)

Продовження додатку Б

Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0

Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-717786	-413025

Продовження додатку Б

Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	505069	1162318
Витрати на оплату праці	2505	303205	256703
Відрахування на соціальні заходи	2510	67792	70399
Амортизація	2515	109813	114062
Інші операційні витрати	2520	35026	42710
Разом	2550	1020905	1646192

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0